

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA DE  
DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA  
MOVELEIRA DA REGIÃO DE SÃO BENTO DO SUL – SC.**

**José Carlos Linke**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do título de Mestre em  
Engenharia de Produção

**Florianópolis  
2001**

A minha esposa Liiamar,  
e aos meus filhos Jonathan e Jenifer Letícia,  
pela compreensão e amor  
durante as constantes ausências.

Agradecimentos.

À Universidade Federal de Santa Catarina,  
pela busca constante da qualidade de ensino.

À Univille – Universidade da Região de Joinville,  
pelo apoio durante esta caminhada.

À Móveis Rudnick S/A, que sempre me incentivou  
na busca de novos conhecimentos.

Ao Professor Neri dos Santos, Dr., pelos sábios ensinamentos,  
que com sua experiência e paciência soube orientar  
e incentivar a realização e conclusão desse trabalho.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade  
Federal de Santa Catarina, que souberam com muita sabedoria nos trazer novos  
conhecimentos.

Ao Professor Carlos Raul Borenstein, Dr., pela sua dedicação  
na coordenação desta turma de pós-graduação.

Ao amigo Juliano Zaffalon Gerber pela sua dedicação, e apoio,  
importante elo de ligação entre aluno e universidade.

Às instituições de ensino, UNIVILLE, UDESC, TUPY, FETEP e UNC,  
pela sua contribuição na realização da pesquisa de campo.

Às empresas da região de São Bento do Sul,  
por terem disponibilizado tempo para a realização da pesquisa.

A Professora Maria da Graça Albino Oliveira, Dr<sup>a</sup>., Coordenadora Geral  
da UNIVILLE, Campus Oxford, pelo seu incansável apoio.

A todos professores e alunos da UNIVILLE, que souberam  
nos compreender e apoiar nesta caminhada.

À Professora Simone Lesnhak Kruger, pela correção desse trabalho.

Aos colegas de mestrado, em especial, Vanessa Collere Grazziotin e Giancarlo Décimo  
Grazziotin.

A todos, que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

E em especial a Sueli Maria Weiss Rank e Sandro Marcelo Rank,  
companheiros de viagem e apoio constante durante esta longa jornada.

*“A grande finalidade do conhecimento  
não é conhecer, mas agir”.*

*Thomas Henry Huxley.*

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS..... viii

LISTA DE QUADROS ..... ix

LISTA DE TABELAS ..... x

LISTA DE GRÁFICOS..... xi

RESUMO..... xii

ABSTRACT ..... xiii

1 INTRODUÇÃO ..... 1

1.1 Exposição do assunto ..... 1

1.2 Estrutura do trabalho ..... 2

1.3 Definição do problema..... 3

1.4 Objetivos do trabalho..... 4

1.4.1 Objetivo geral ..... 4

1.4.2 Objetivos específicos..... 5

1.5 Justificativa ..... 5

1.6 Resultados Esperados ..... 6

1.7 Procedimentos metodológicos ..... 6

1.7.1 Caracterização da pesquisa ..... 6

1.7.2 Limitações do trabalho ..... 8

1.7.3 Delineamento da pesquisa ..... 8

1.7.3.1 Esquema da pesquisa ..... 8

1.7.3.2 Definição da população e tamanho da amostra ..... 10

1.7.3.3 Elaboração do questionário..... 11

1.7.3.4 Pré-teste e validação do questionário ..... 12

1.7.3.5 Coleta dos dados..... 13

1.7.3.6 Tabulação e análise dos dados ..... 16

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA ..... 18

2.1 Dado, Informação, Conhecimento e Competência..... 19

2.2 Tipos de Conhecimentos..... 22

2.3 Sistemas de informação ..... 25

2.4 Fontes, fornecedores e tipos de informação ..... 27

2.5 Ativos intangíveis..... 29

2.6 Cultura e valores organizacionais..... 31

2.7 O processo de aprendizagem organizacional ..... 36

2.8 A valorização do conhecimento humano..... 38

2.9 O fluxo de informações na empresa..... 41

2.9.1 Modelos gerenciais para a criação do conhecimento..... 44

2.10 Criando o conhecimento na empresa..... 47

2.10.1 Responsáveis pela criação do conhecimento ..... 48

2.10.1.1 Profissionais do Conhecimento ..... 49

2.10.1.2 Engenheiros do Conhecimento ..... 49

2.10.1.3 Gerentes do Conhecimento..... 50

2.10.2 Fases do processo de criação do conhecimento organizacional ..... 52

2.10.3 Espiral da criação do conhecimento organizacional..... 54

2.11 Gerenciando o conhecimento..... 55

2.12 Conhecimento como vantagem competitiva..... 59

2.13 Disseminação do conhecimento na empresa..... 61

3 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA ..... 63

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA.....	68
4.1 Cultura da informação .....	71
4.2 Coleta de informações: tipos, fontes e fornecedores.....	75
4.3 Fluxo de informações .....	78
4.4 Processo de gestão do conhecimento.....	81
4.5 Criação do conhecimento.....	84
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	88
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	93
ANEXO.....	97

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1: Esquema da pesquisa ..... 9

Figura 2.1: Competência, fonte de valor para o indivíduo e para a organização ..... 22

Figura 2.2: Conhecimento, o novo fator de produção..... 23

Figura 2.3: Modos de conversão na interação entre o conhecimento tácito e explícito ..... 25

Figura 2.4: Direções dos fluxos de informação nas organizações..... 47

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal determinar o nível de desenvolvimento da gestão do conhecimento na indústria moveleira da região de São Bento do Sul – SC, segundo a percepção dos seus funcionários, supervisores, gerentes e diretores. A fundamentação teórica está alicerçada na revisão da literatura existente sobre a gestão do conhecimento, que é bastante recente. Entre os itens abordados, estão a conceituação e diferenciação entre dado, informação, conhecimento e competência. A transformação do conhecimento tácito, que está na cabeça das pessoas em conhecimento explícito, que é o registro formalizado; considerado relevante para a mudança da cultura organizacional, contribuindo de forma significativa para a implantação da gestão do conhecimento. O aprendizado constante, a valorização do conhecimento humano e o fluxo de informações transparente entre os níveis hierárquicos é fundamental para que se crie um ambiente propício à implantação da gestão do conhecimento. Para atingir os objetivos propostos, foi efetuada uma pesquisa de campo, nas instituições de ensino técnico e superior da região, bem como junto as empresas da indústria moveleira. Para esse estudo foram coletados 480 questionários, sendo 296 de funcionários, 102 de supervisores e 82 de gerentes e diretores. A amostra é representativa, com margem de erro de 4,5% em relação à população total estimada que atua nessa indústria. A tabulação e análise dos dados coletados, evidencia a percepção dos níveis operacional, gerencial e estratégico das empresas, quanto à gestão do conhecimento na indústria moveleira. Como resultado da pesquisa, percebe-se uma cultura da informação em desenvolvimento, não havendo ainda clareza quanto a alguns conceitos relacionados à gestão do conhecimento. A visão empresarial está mais centrada no curto prazo, não disponibilizando tempo e pessoas para a busca de informações. Quanto à coleta de informações, a maior preocupação recai sobre a busca de fornecedores de máquinas, equipamentos e matérias-primas bem como a localização de novos mercados, em nível nacional e internacional. As principais fontes externas à empresa com relação à informação são as feiras, palestras, fornecedores de matéria-prima e máquinas, revistas especializadas e cursos. Os meios mais utilizados para disseminar as informações ainda são as reuniões, quadro de avisos e telefone, sendo o treinamento e o ensino, na prática, as formas para a transferência do conhecimento. Quanto à gestão do conhecimento nas empresas, os indicadores mostram uma deficiência nos seguintes pontos: equipes multidisciplinares, documentação do conhecimento, nível de decisão, entre outros itens. Concluindo, a pesquisa revela que a indústria moveleira da região de São Bento do Sul – SC necessita de investimentos no aperfeiçoamento do seu capital humano e nos métodos gerenciais, não das informações, mas do conhecimento que permeia o dia-a-dia das organizações.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, gestão de competências, aprendizagem organizacional, setor moveleiro, capital intelectual.



## ABSTRACT

This report's main goal is to determine the level of development of the knowledge management in the furniture industry in São Bento do Sul-SC, according to the employees, supervisors, managers and directors. The theoretical corner stone for this report is the existing literature on the management of knowledge, which is very recent. Among the broached items are the concept and differentiation between data, information, knowledge and competence. The change between the tacit knowledge, which is in people's heads, into explicit knowledge, which is the formal register, considered a relevant step to change the organizational culture and contributes in a significant way to the implantation of the knowledge management. The constant learning, the human knowledge valorization and the information flood between the hierarchical levels is the base to create a propitious environment to implant the knowledge management. To reach the proposed goals, a research in the technical schools and universities in the region and also inside the furniture industries was made. For this research 480 questionnaires were collected. 296 of them from employees, 102 from supervisors and 82 from managers and directors. The samples are representative with only 4,5% chances of being wrong according to the estimated population working in this area. The analysis of the collected data evidences the perception of what the operational, managerial and strategical levels think regarding to the management of knowledge in the furniture industry. As a result of this research we can find out a culture of information that is developing, but some concepts related to the knowledge management still aren't clear. The industries view is focused in short periods of time, the people don't have time to look for more information. The biggest worry is about searching machinery, equipment and material suppliers as well as the location of new national and international markets. The most important external sources regarding to information search are fairs, lectures, material and machinery suppliers, specialized magazines and courses. The most used ways to disseminate the information still are meetings, notice boards, telephone, being the training courses and the practical teaching the ways to spread the knowledge. Regarding to the knowledge management in the companies, the forefingers show a deficiency in the following items: multidiscipline staff, documented knowledge, decision level and other items. Concluding, this research reveals that the furniture industry in São Bento do Sul – SC, needs investments to improve our human capital and management methods, not of the information, but of the knowledge that permeates the everyday routine of the organizations.

Keywords: Knowledge management, competence management,  
learning organizational, furniture sector, intellectual capital.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Exposição do assunto

Num mundo globalizado e competitivo, o desenvolvimento econômico é cada vez menos baseado em vantagens materiais – equipamentos e tecnologias que podem ser compradas por muitos – mas muito mais em vantagens competitivas dinâmicas, entre as quais se inclui o conhecimento humano.

Segundo Stewart (1998), na economia da era industrial quando o homem trabalhava para a máquina, pouco ou nenhum impacto era sentido na produção quando ocorria a troca de um funcionário. Hoje, na era conhecimento, as partes mais valiosas das atividades que exercemos são essencialmente intelectuais, e quando um trabalhador sai de uma empresa, ele leva o conhecimento consigo.

O que se observa hoje, portanto, é uma valorização maior do pessoal diferentemente de alguns anos atrás, quando os recursos materiais eram o capital da empresa.

Para uma empresa estar inserida na era do conhecimento, faz-se necessário estabelecer uma estrutura organizacional que estimule principalmente a participação dos colaboradores. Um dos aspectos importantes é criar um ambiente organizacional propício para as pessoas aprenderem e serem estimuladas a usarem a criatividade e a intuição, compartilhando assim o conhecimento, trocando dados e informações constantemente.

Atualmente, as empresas estão cheias desses dados e informações, que isoladamente não agregam valor aos seus negócios. Para agregarem valor às atividades das empresas, eles – os dados e informações - devem estar disponíveis no lugar e hora em que forem úteis para alguém.

Devido à competição interna entre os funcionários das empresas, muitas vezes, essas informações não estão disponibilizadas quando necessitadas por alguém, o que então deixa de gerar conhecimento dentro da empresa, pois não foi útil para resolver o problema da organização.

Deve-se ter claro que o ditado que diz “manda quem pode, e obedece quem tem juízo”, que denota ter o poder quem detém um cargo mais alto na hierarquia empresarial, aos poucos vai cedendo lugar para aquele que detém sim o conhecimento, independente do nível hierárquico em que se encontra.

Além disso, muitos empresários ainda não investem no capital humano, pois acreditam que não possa ser possuído, não merecendo o devido crédito. Porém, como o conhecimento

já está proporcionando uma série de vantagens competitivas para quem investe no ser humano, os donos de empresas estão passando a se preocupar e incentivar a criação de processos por meio dos quais os funcionários, aliando os conhecimentos adquiridos na teoria mais a visão e experiência obtidos no dia-a-dia, trabalhem e utilizem a informação para a criação de valor para a empresa.

Acredita-se que no século XXI, as empresas serão diferenciadas não pelo seu tamanho, mas pela sua agilidade e eficácia, também como aquelas que investem no conhecimento e aquelas que não investem. Uma empresa tende a ser muito melhor sucedida quando os seus objetivos forem compartilhados com os funcionários, pois só assim todos saberão em que sentido trabalhar, estando mais próximos da visão do todo.

De acordo com Crawford (1994), numa economia do conhecimento, a demanda por serviços cresce a uma taxa muito mais elevada do que a demanda por bens, porque uma vez satisfeitas as necessidades básicas, esta se estabiliza vindo a crescer a demanda pelos serviços. Também para Thurrow (1997), os produtos do futuro incluirão cada vez menos materiais e cada vez mais conhecimento. Para Fitz-enz (2001, p.7), “o conhecimento ou a habilidade humana não tem qualquer valor organizacional até que sejam aplicados para uma situação de negócio”.

Para que isso possa ocorrer no ambiente de uma empresa, faz-se necessário um estudo pormenorizado do processo da gestão do conhecimento, que se inicia com a diferenciação conceitual de termos como dado, informação, conhecimento e competência. Além dos conceitos, faz-se necessário entender a cultura e os valores organizacionais, bem como o processo de aprendizagem organizacional, para valorizar o conhecimento humano, criando assim o conhecimento organizacional.

Esse estudo envolve também conhecimentos sobre a cultura da empresa em relação à gestão do conhecimento, como se opera o processo de troca de informações, bem como a análise de ambiente, observando se pode ser considerado propício para a criação, disseminação e gerenciamento do conhecimento.

Tendo claro o ponto de partida para o trabalho a ser desenvolvido, a seguir apresentaremos a estrutura do mesmo.

## **1.2 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho está estruturado em 6 capítulos assim distribuídos.

O primeiro capítulo apresenta a introdução, que faz a exposição do assunto, a estrutura do trabalho, a definição do problema, do objetivo geral e dos objetivos específicos, a justificativa para a escolha do tema, os resultados esperados e os procedimentos metodológicos.

No segundo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica para a pesquisa, na qual são apresentados os conceitos sobre dado, informação, conhecimento e competência, tipos de conhecimento, sistemas de informação, fontes, tipos e meios de coleta da informação, ativos intangíveis, cultura e valores organizacionais, o processo de aprendizagem organizacional, a valorização do conhecimento humano, o processo de troca de informações nas empresas, a criação do conhecimento nas empresas, o gerenciamento do conhecimento, o conhecimento como vantagem competitiva, a disseminação e a mensuração do conhecimento.

O terceiro capítulo trata da caracterização da indústria moveleira, que é o objeto de pesquisa deste estudo.

No quarto capítulo é apresentada a análise e a interpretação dos dados coletados, em conformidade com os objetivos propostos para o trabalho.

No quinto capítulo são apresentadas as conclusões do trabalho bem como as recomendações para trabalhos futuros.

Finaliza-se o trabalho com o sexto capítulo, onde são listadas as referências bibliográficas consultadas para a elaboração da dissertação. O formulário utilizado para a pesquisa está anexado ao final do trabalho.

### **1.3 Definição do problema**

Pela convivência por mais de 20 anos no meio empresarial da Região de São Bento do Sul – SC, bem como na qualidade de professor universitário e consultor de empresas; atividades estas que propiciam contacto freqüente com pessoas de todos os níveis hierárquicos das empresas, percebe-se que as empresas, de uma forma em geral, estão bem equipadas em termos tecnológicos(máquinas), mas deixam a desejar na questão das vantagens competitivas dinâmicas.

Entre as deficiências relacionadas às vantagens competitivas dinâmicas, pode-se citar: 1) cultura industrial ainda muito voltada aos aspectos materiais da empresa – edificações, máquinas e equipamentos; 2) pouco incentivo à formação superior ou continuada; 3) pouco investimento na visão global dos funcionários, que pode ser adquirida através de viagens, participação em feiras e palestras; 4) falta de transparência na divulgação dos dados das

empresas para seus colaboradores; 5) comunicação interna lenta e descontraída, o que dificulta a solução rápida de problemas; 6) sistemas de informação voltados para o armazenamento de informações técnicas e relacionadas a números e não ao registro do conhecimento da organização.

Como essas questões tem estreito relacionamento com a cultura organizacional, o que reflete na gestão do conhecimento levantou-se a seguinte questão.

**A gestão das empresas do pólo moveleiro da Região de São Bento do Sul – SC, está baseada no conhecimento do seu efetivo em termos estratégicos, gerenciais e operacionais?**

De acordo com Triviños (1992), os trabalhos de pesquisa devem incluir questões, que sirvam de “norte” para as respostas que o pesquisador pretende obter com o seu trabalho.

Assim sendo, a pesquisa embasada na fundamentação teórica apresentada no próximo capítulo, busca responder as seguintes questões:

1. Quais são as principais diferenças em relação à gestão do conhecimento na percepção dos funcionários, supervisores, gerentes e diretores?
2. Existe uma cultura da informação nas empresas?
3. De forma sistemática, existe a coleta de informações nas empresas?
4. O fluxo de informações entre os funcionários das empresas é propício para a criação do conhecimento?
5. O gerenciamento do capital intelectual estimula a criação do conhecimento organizacional?
6. Os procedimentos adotados, com relação às informações e pessoas nas empresas, permitem a implantação de um programa de gestão do conhecimento?

## **1.4 Objetivos do trabalho**

### **1.4.1 Objetivo geral**

Identificar, segundo a percepção dos funcionários, supervisores, gerentes e diretores, como está se desenvolvendo a Gestão do Conhecimento nas empresas da Indústria Moveleira da Região de São Bento do Sul - SC, com o intuito de contribuir com o aumento da sua competitividade.

### 1.4.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral deste trabalho, pretende-se atingir os objetivos específicos abaixo, os quais identificam cinco itens de elevada importância para a implantação da Gestão do Conhecimento.

1. Descrever como é vista a cultura da informação nas empresas;
2. Identificar como são obtidas e coletadas as informações, quais os tipos, fontes e fornecedores e quais os canais e meios de acesso;
3. Diagnosticar como se dá o fluxo de informações nas empresas entre os pares e os diversos níveis hierárquicos;
4. Identificar como se dá a gestão do conhecimento humano nas empresas;
5. Avaliar se os atuais procedimentos nas empresas propiciam um ambiente favorável para a implantação da gestão do conhecimento.

## 1.5 Justificativa

Em qualquer setor da economia, a sobrevivência de uma empresa torna-se mais fácil, quando existe disponibilidade de matéria-prima, mão-de-obra a baixos custos, mercado comprador, entre outros aspectos. Quando ocorre a ausência ou falta parcial de parte desses elementos, a empresa necessita da interferência do seu capital intelectual para a minimização ou solução do problema.

Sobreviver, então, torna-se um objetivo muito simples para uma empresa, ela precisa alcançar um objetivo maior, ou seja, crescer e se desenvolver. Para que esse objetivo seja atingido, a empresa precisa estar no mercado, o que só acontece se for competitiva.

Assim, para ser competitiva, uma empresa precisa além de tecnologia avançada, sistemas flexíveis de manufatura, matéria-prima, e produtos de qualidade, ter vantagens competitivas dinâmicas como: 1) visão, capacidade estratégica e espírito de cooperação entre os seus colaboradores; 2) capital intelectual desenvolvido; 3) transparência na divulgação das informações entre, e para seus colaboradores; 4) comunicação ágil, eficiente e eficaz entre os níveis hierárquicos; e 5) infra-estrutura tecnológica para dar sustentação a gestão do conhecimento.

Embasado no exposto e considerando que a Região de São Bento do Sul – SC, está predominantemente alicerçada na indústria moveleira, surgiu o interesse em efetuar a

pesquisa sobre a gestão do conhecimento na indústria moveleira dessa região, para conhecer como o assunto é visto pelas empresas.

Com esse intuito, a pesquisa foi elaborada no sentido de levantarem-se informações para saber se as empresas da indústria moveleira da região de São Bento do Sul – SC já estão preparadas para a implantação do processo da gestão do conhecimento.

## **1.6 Resultados Esperados**

Como resultado do presente trabalho, pretende-se obter subsídios nos aspectos abaixo, de forma a poder contribuir para o desenvolvimento das empresas da indústria moveleira da Região de São Bento do Sul – SC:

1. Obter o mapeamento do conhecimento organizacional nas empresas.
2. Como o conhecimento está sendo usado em termos gerenciais.
3. Evidenciar algumas necessidades de conhecimento e habilidades em termos de informação.
4. Evidenciar algumas necessidades de treinamento para implantação de um programa de gestão do conhecimento.

## **1.7 Procedimentos metodológicos**

Descrevem-se neste tópico os procedimentos metodológicos que serviram de suporte para a pesquisa, especialmente no que refere-se à sua caracterização quanto a sua natureza, forma de abordagem, quanto aos objetivos e procedimentos técnicos. Descreve-se também a escolha da população e tamanho da amostra, elaboração e validação do questionário, organização da pesquisa, entidades pesquisadas, coleta, tabulação e análise dos dados.

### **1.7.1 Caracterização da pesquisa**

Fundamentada na literatura consultada, esta pesquisa pode ser classificada: 1) quanto à sua natureza, como uma pesquisa aplicada; 2) quanto à forma de abordagem do problema, pode ser quantitativa e qualitativa, 3) quanto aos objetivos, pode ser exploratória e descritiva e 4) quanto aos procedimentos técnicos, pode ser bibliográfica e de campo.

Quanto à natureza da pesquisa, para Silva e Menezes (2001, p.20), trata-se de uma pesquisa aplicada porque “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”, diagnosticados neste trabalho.

A pesquisa é quantitativa, conforme Silva e Menezes (2001, p.20), porque a apuração dos resultados “pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. Requer o uso de recursos e técnicas estatísticas sofisticadas ou não, dependendo do nível de aprofundamento na questão. É também um pouco qualitativa, porque algumas questões ficaram em aberto, para que o respondente do questionário pudesse dar a sua contribuição, acrescentando itens que o autor tivesse omitido no questionário.

A pesquisa é exploratória, porque segundo Marconi e Lakatos (1996, p.77), tem entre outras finalidades “aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos”. Gil (1996, p.45) diz ainda que “estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”, sendo seu planejamento bastante flexível e, na maioria dos casos, envolvem levantamento bibliográfico.

Com relação ainda aos seus objetivos, a pesquisa é descritiva, porque conforme Gil (1996, p. 46), “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”. De acordo ainda com o mesmo autor, “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”.

A pesquisa se enquadra ainda, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, como sendo uma pesquisa bibliográfica, pois conforme Manzo (apud Marconi e Lakatos, 1990, p.66), a bibliografia pertinente ao assunto “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”.

Trata-se ainda de uma pesquisa de campo, haja vista a coleta dos dados para a pesquisa ter sido feita junto a estudantes, funcionários e empresários das empresas da Indústria Moveleira da Região de São Bento do Sul – SC, para obter-se os dados com relação à gestão do conhecimento nas empresas, objeto do estudo.



### 1.7.2 Limitações do trabalho

Para alcançar os objetivos estabelecidos neste trabalho, a pesquisa foi limitada aos estudantes das instituições de ensino de nível técnico e superior estabelecidas em São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre, e a um grupo de pouco mais de 30 empresas que empregam a grande maioria dos colaboradores da indústria moveleira da região, o que torna a amostra bastante representativa.

Em relação a abrangência da pesquisa, a mesma ficou praticamente voltada para a estrutura e aos interesses internos das empresas, exceto algumas questões, haja vista o objeto da pesquisa ser a verificação de como está se desenvolvendo a Gestão do Conhecimento nas empresas, que é o primeiro passo, para que depois possa ser verificado o assunto entre as empresas.

### 1.7.3 Delineamento da pesquisa

Após a caracterização da pesquisa, bem como da sua delimitação, descrevem-se os passos em relação ao método aplicado no trabalho, para que se obtivesse a melhor performance no retorno dos questionários aplicados. Esse planejamento contribuiu em muito para a realização do trabalho, especialmente no que se refere a pesquisa de campo, que pôde ser feita num curto espaço de tempo, nas instituições de ensino e com retorno da quase totalidade dos questionários distribuídos nas empresas da indústria moveleira.

#### 1.7.3.1 Esquema da pesquisa

A pesquisa proposta neste trabalho, busca determinar como está se desenvolvendo a Gestão do Conhecimento na Indústria Moveleira da Região de São Bento do Sul – SC., com o intuito de contribuir para o aumento da competitividade do setor tanto a nível de mercado interno quanto a nível de mercado externo.

Os conceitos e os aspectos mais importantes com relação à gestão do conhecimento, para dar suporte a proposta de trabalho, serão amplamente relatados na fundamentação teórica, de acordo com as obras dos autores consagrados no assunto.

Para a melhor compreensão do fluxo das atividades desenvolvidas para a execução do trabalho, elaborou-se um fluxograma detalhando os passos a serem seguidos com base na metodologia adotada, conforme apresentado na Figura 1.1.

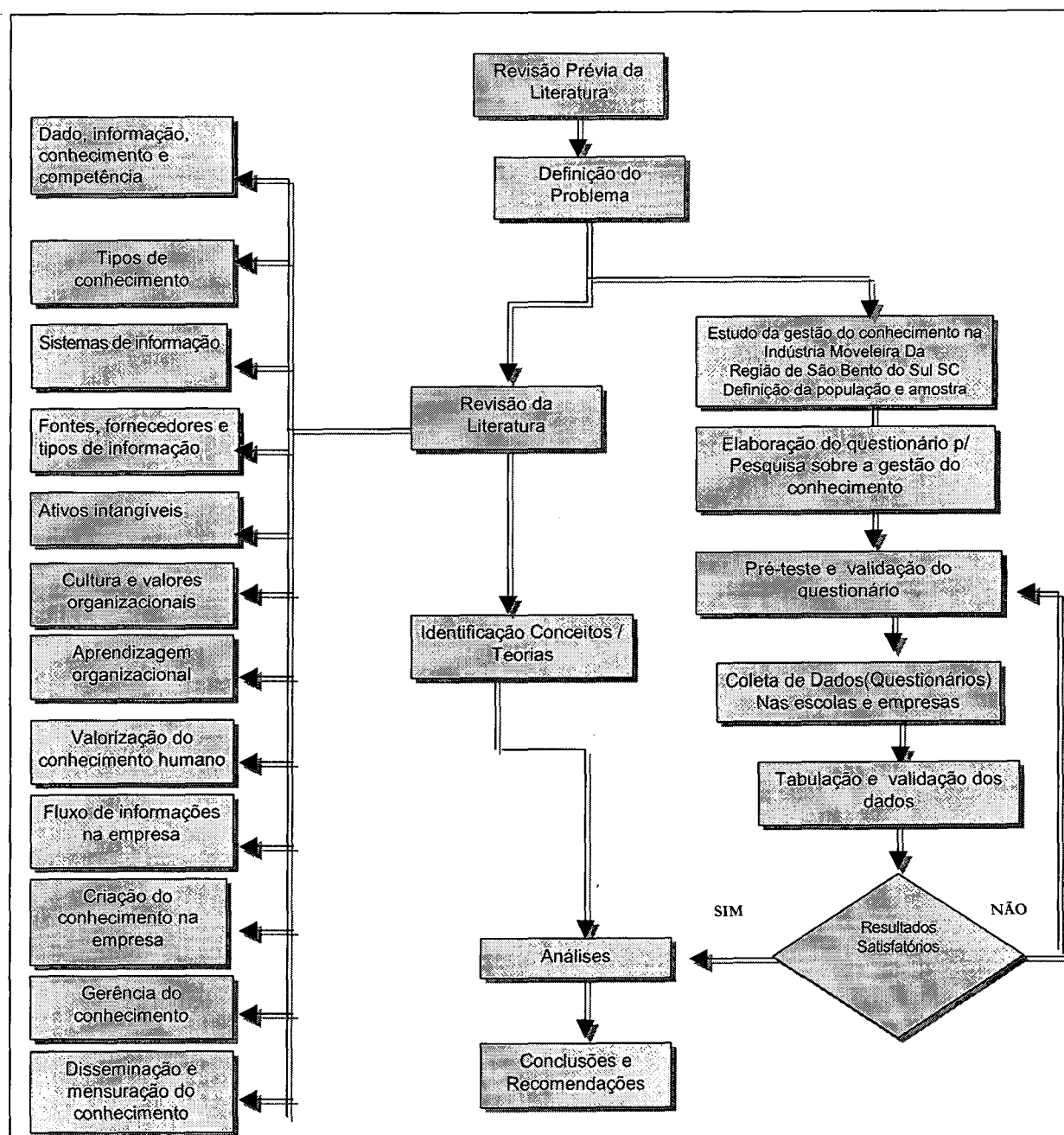


Figura 1.1 Esquema da Pesquisa

Fonte: Elaborado a partir de Rossetto (1998)

### 1.7.3.2 Definição da população e tamanho da amostra

Para que os objetivos propostos neste trabalho fossem atingidos, a população a ser pesquisada teria que ser representada pelos níveis, operacional, gerencial e de direção das empresas, normalmente composta respectivamente pelos funcionários, supervisores ou gerentes, e diretores ou gerentes contratados quando estes assumem o papel de diretor.

Além da representatividade da amostra em termos de hierarquia nas empresas, outra preocupação foi dela, ser significativa e válida, o que conforme Gil (1996), é possível quando constituída por um número adequado de elementos.

Nesse sentido, foi aplicada a fórmula proposta por Stevenson (1981), através da qual obteve-se o número de questionários que tiveram que ser aplicados para o atingimento dos objetivos do trabalho.

$$n = (N \times n_0) / (N + n_0)$$

Onde:

$n$  = amostra

$N$  = tamanho da população

$$n_0 = 1/E^2$$

Sendo:  $E$  = erro

Para aplicar a fórmula em busca do tamanho da amostra, foi necessário determinar o tamanho da população, o que foi feito por estimativa, visto que nenhuma das entidades de classe e órgãos públicos consultados soube informar a quantidade de pessoas empregadas na indústria moveleira da região pesquisada.

Assim, de acordo com as estimativas feitas pelas entidades e órgãos consultados, a quantidade de pessoas que trabalham na indústria moveleira, considerada como o tamanho da população foi de 13.000, sendo distribuídos da seguinte forma: São Bento do Sul com 9.000 pessoas, Rio Negrinho com 3.500 pessoas e Campo Alegre com 500 pessoas.

De posse dessa informação, foi possível aplicar a fórmula com base nos seguintes dados:

$$\text{Erro} = 4,5\%$$

$$\text{População} = 13.000$$

Aplicação da fórmula:

$$n_0 = 1/(0,045)^2 = 494$$

$$n = 13.000 \times 494 / (13.000 + 494) = 476 \text{ questionários}$$

Obtido o número de questionários que dariam uma amostra representativa, passou-se para a próxima etapa do trabalho, que foi a elaboração do questionário a ser aplicado na pesquisa.

### 1.7.3.3 Elaboração do questionário

Fundamentado na revisão bibliográfica, conforme capítulo 2 deste trabalho, o questionário foi elaborado de forma a responder aos objetivos específicos traçados para a pesquisa, além de questões que identifiquem o respondente quanto à formação, sexo, cargo e área de atuação na empresa, e que identifiquem a empresa com relação a tamanho, em número de funcionários, tempo de atuação, mercado de atuação, cargos existentes na hierarquia e cidade onde está estabelecida.

Segundo Gil (1996), não existem regras rígidas para a elaboração de um questionário, porém algumas regras práticas extraídas da experiência dos pesquisadores podem ser usadas. Dentre essas regras, destacamos algumas:

1. Foram usadas questões fechadas, com várias alternativas para a escolha da(s) resposta(s).
2. Foram deixados espaços para que o respondente complementasse a pesquisa com itens não relacionados pelo pesquisador.
3. As perguntas foram formuladas para serem respondidas por pessoas de nível escolar técnico, universitário ou pessoas com experiência na empresa.
4. As perguntas foram colocadas no questionário de forma desordenada, com o objetivo de se evitar o contágio entre questões, para não levar o respondente a assinalar todas as questões na mesma posição, tendo sido com esse fim intercaladas questões de múltipla escolha com questões a serem analisadas pela escala de Likert.

Além do exposto, e pelo fato de não ter sido feita outra pesquisa na região relacionada ao assunto, o questionário foi elaborado pelo autor, com o auxílio e adaptação de questões de trabalhos de pesquisa de outros autores, dentre os quais destacamos Terra (2000), em seu livro “Gestão do Conhecimento”; Carvalho (2000), em sua tese de doutorado com o título “Inteligência Competitiva Tecnológica para PMEs Através da Cooperação Escola-Empresa: Proposta de um Modelo; Harb (2001) em sua tese de dissertação com o título “A determinação das competências essenciais, no setor supermercadista da cidade de Manaus, segundo a percepção de Gestores, Funcionários e Clientes”; Furlanetto (2001) em sua tese de dissertação sobre o título “Diagnóstico do Processo de Comunicação nas Empresas do

Extremo Sul Catarinense, segundo a Ótica dos Acadêmicos da Área de Negócios da UNESCO”; e a “Ferramenta de avaliação da Gestão do Conhecimento (KMAT – Knowledge Management Assessment Tool)” citada por O’Dell (2000).

No Quadro 1.1 abaixo, é apresentado o reagrupamento das questões para análise da pesquisa, estando as questões no anexo ao final deste trabalho. A ordem das questões era numérica de (01 a 102), visando não viciar respostas.

Quadro 1.1 – Resumo do reagrupamento das questões de pesquisa.

Questões de pesquisa	Questionário aplicado
1 – Identificação do respondente e da empresa na qual trabalha ou é proprietário.	01-11
2 - Descrever como é vista a cultura da informação nas empresas.	12,14,16,17,26,47,36,13,15,18,19,20,88,40,21-25,27,28,33,59,63
3 - Identificar como são obtidas e coletadas as informações, quais os tipos, fontes e fornecedores, quais os canais e meios de acesso	29-31,50,54,34,35,44,37,41,42,43,45,46,39,38,48
4 - Diagnosticar como se dá o fluxo de informações na empresa entre os pares e os diversos níveis hierárquicos.	57,89,95,73,61,62,55,75,76,56,52,79,87,99,102,91
5 - Identificar como se dá a gestão do conhecimento humano nas empresas	51,53,32,74,90,77,78,82-86,49,58,60,67,68,69,70,100,101
6 - Avaliar se os atuais procedimentos nas empresas propiciam um ambiente favorável para a implantação da Gestão do Conhecimento.	66,71,72,92,96,97,64,65,80,81,93,94,98

#### 1.7.3.4 Pré-teste e validação do questionário

Após a elaboração do questionário, passou-se a etapa do pré-teste, que segundo Gil (1996), pode ser aplicado para um número reduzido: entre 10 e 20 indivíduos pertencentes ao grupo que se pretende estudar, independente da quantidade de elementos que compõem a mostra a ser pesquisada.

Assim, com o objetivo de verificar aspectos relacionados à clareza e precisão dos termos, quantidade de perguntas, forma das perguntas e ordem das perguntas, citados por Gil (1996), o pré-teste foi aplicado a um grupo de 15 alunos do 2º ano matutino do Curso de

Administração da UNIVILLE – Universidade da Região de Joinville – Campus Oxford São Bento do Sul/ SC.

A aplicação do pré-teste levou em torno de duas horas aula, tempo suficiente para que todas as questões pudessem ser lidas, explicando-se o objetivo das mesmas, e as dúvidas esclarecidas com os respondentes. Após a aplicação do pré-teste, algumas questões foram melhoradas ou excluídas, dando-se uma nova redação ao formulário, que na opinião dos respondentes já estava bem elaborado, para o nível da população a ser pesquisada.

#### 1.7.3.5 Coleta dos dados

Concluídas as etapas anteriores necessárias para o desenvolvimento de um trabalho de pesquisa, foram feitos os contatos com as instituições de ensino de nível técnico e superior da região, que prontamente atenderam a solicitação, contribuindo assim para a realização do trabalho.

Devido à dificuldade de se aplicar os questionários apenas para os estudantes que trabalham na indústria moveleira, visto terem que se ausentar da sala, perdendo assim o conteúdo que estava sendo ministrado pelo professor, o pesquisador aproveitou a oportunidade, devidamente autorizado pela direção das instituições, para fazer a pesquisa com todos os estudantes, independente do setor de atuação, o qual foi assinalado em campo próprio.

Os questionários respondidos por estudantes que atuam em outros setores da nossa economia, serão analisados posteriormente, para continuidade dos estudos, podendo-se fazer um comparativo entre os diversos tipos de indústria, comércio e serviços.

A pesquisa foi realizada entre os dias 06 de agosto de 2001 e 24 de agosto de 2001 sendo os questionários aplicados pessoalmente pelo autor. Nas duas primeiras turmas, onde a pesquisa foi feita, num total de 80 alunos, o acompanhamento foi em tempo integral, para esclarecer alguma dúvida, o que não foi necessário devido o bom entendimento do questionário por parte dos respondentes, sendo o tempo de resposta em torno de uma hora.

Em complemento ao trabalho feito nas instituições de ensino, no mesmo período acima, a coleta de dados estendeu-se também para as empresas moveleiras, objeto da pesquisa. Foram selecionadas 31 empresas, dentre as quais todas as que empregam mais de 100 funcionários e outras aleatoriamente que empregam um número menor de pessoas, tendo, portanto, uma estrutura de gestão menor e com menos níveis hierárquicos.

A entrega dos questionários para as empresas foi feita pelo autor, e ficou limitada de um a dez questionários por empresa, de acordo com o seu tamanho, para que pudesse ser respondido por um diretor, um gerente, de um a três supervisores e de um a cinco funcionários. Cada questionário foi entregue acompanhado de uma orientação por escrito para o respondente, e um envelope para que ao término do preenchimento do questionário o mesmo pudesse ser guardado e lacrado, preservando assim a privacidade do respondente.

No contato com os empresários, percebeu-se que grande parte dos mesmos ficaram muito interessados no assunto, especialmente da forma como foi abordado, reconhecendo que existe muito trabalho a ser feito em suas empresas com relação ao assunto.

Concluídos os trabalhos da pesquisa, junto as instituições de ensino e empresas, procedeu-se a separação dos questionários obtidos junto a cada instituição pesquisada, separando-se aqueles que são de pessoas que trabalham na indústria moveleira, conforme mostra a Tabela 1.1.

Tabela 1.1 – Número de questionários coletados da a indústria moveleira.

Instituições	Cursos pesquisados	Universo da pesquisa	Respondentes Ind. moveleira	% sobre Universo
UNIVILLE	Administração, Economia e Ciências Contábeis	544	132	24,3
UDESC	Tecnologia mecânica - produção industrial de móveis	135	53	39,2
CTM	Móveis e esquadrias, Design em móveis , eletromecânica	113	54	47,8
TUPY	Automação, Eletrônica, Mecânica, Informática e Administração Industrial	323	61	18,8
UNC	Informática, Administração e Design para móveis	110	30	27,2
TOTAL	-	1225	330	26,6
EMPRESAS	Indústria Moveleira	-	150	-
TOTAL	-	-	480	-

Registre-se também, que na entrega dos questionários para as empresas, uma se recusou a aceitá-los, não querendo nem saber do que se tratava, alegando que seus colaboradores não tinham tempo para preenchê-los; a outra aceitou apenas parte dos questionários, alegando que as respostas seriam muito semelhantes, e outras três empresas aceitaram os questionários, mas não responderam, alegando que todos na empresa tinham muito trabalho e que não teriam tempo para o preenchimento dos questionários.

Do total de 31 empresas visitadas, 27 devolveram os questionários devidamente preenchidos, o que pode ser considerado ótimo, pois demonstra o interesse dos empresários pelo assunto, bem como valoriza o trabalho do pesquisador.

Conforme citado, obteve-se ainda durante a pesquisa questionários de outros tipos de indústria, comércio e prestação de serviços, ver Tabela 1.2, para uma análise posterior, visto serem quantidades representativas, possibilitando assim, com algumas adaptações se fazer um diagnóstico desses setores.

Tabela 1.2 - Total de questionários obtidos por setor econômico

Setor da economia	População respondente	% s/ o total
Indústria moveleira	480	46,9
Prestação de serviços	197	19,2
Comércio	93	9,1
Indústria higiene e limpeza	77	7,5
Indústria metalúrgica	83	8,1
Indústria cerâmica	20	2,0
Indústria têxtil	18	1,8
Indústria - papel e embalagem	13	1,3
Outros	42	4,1
Total de questionários	1023	100,0

A diferença entre o universo total da pesquisa da Tabela 1.1 e Tabela 1.2 refere-se a alunos que estão matriculados em disciplinas feitas em salas diferentes, desistentes e ausentes no dia da pesquisa.



Após esses levantamentos preliminares procedeu-se a tabulação dos dados, cujos procedimentos estão descritos no próximo tópico, com o objetivo de facilitar a análise bem como a apuração dos resultados e das conclusões relativas a pesquisa.

#### 1.7.3.6 Tabulação e análise dos dados

A tabulação para a análise dos dados quantitativos, e a elaboração das tabelas e gráficos ilustrativos do trabalho foram desenvolvidos com o auxílio das planilhas eletrônicas do Microsoft Excel 2000, através de fórmulas elaboradas pelo autor, para a apuração dos dados e seus respectivos percentuais para análise, conforme demonstrado no capítulo relativo a análise dos resultados da pesquisa.

Foram coletados 480 questionários, sendo que, 296 são de funcionários, 102 de supervisores e 50 de gerentes, 04 de diretores contratados e 28 de diretores proprietários. Estes últimos três foram agrupados, considerando-se que são cargos de direção, perfazendo então o total de 82 para essa categoria de respondentes.

O total de respostas nem sempre será igual a 480, porque em várias questões podiam ser assinaladas mais de uma alternativa, tendo os respondentes também deixado de responder alguma delas, inclusive com relação a sua identificação e a da empresa na qual trabalha, o que não prejudicou o resultado da pesquisa, visto o grande número de questionários tabulados.

Para a análise dos dados, das questões nas quais a possibilidade de escolha recaía sobre concordar ou discordar, foi atribuída a Escala de Likert, apresentada na tabela 1.3, que segundo Mattar (1997) é utilizada quando se pretende medir graus de favorabilidade ou desfavorabilidade, indicando uma direção da atitude do respondente.

Tabela 1.3 – Grau de favorabilidade ou desfavorabilidade da escala de Likert

Discordo totalmente	1	OU	Nunca	1
Discordo	2		Raras vezes	2
Concordo parcialmente	3		Algumas vezes	3
Concordo	4		Muitas vezes	4
Concordo totalmente	5		Sempre	5

Fonte: Elaborado a partir de Mattar (1997)

Para o cálculo dos níveis de desfavorabilidade ou favorabilidade foi usada a seguinte fórmula:

- 1)  $((\text{Discordo totalmente} \times 1) + (\text{Discordo} \times 2) + (\text{Concordo parcialmente} \times 3) + (\text{Concordo} \times 4) + (\text{Concordo totalmente} \times 5)) / \text{Número de respondentes de cada questão.}$
- 2)  $((\text{Nunca} \times 1) + (\text{Raras vezes} \times 2) + (\text{Algumas vezes} \times 3) + (\text{Muitas vezes} \times 4) + (\text{Sempre} \times 5)) / \text{Número de respondentes de cada questão.}$

Devido ter-se deixado espaço em algumas das questões do questionário, os dados qualitativos coletados além dos impressos, que faziam parte da pesquisa também serão apresentados no capítulo 4 deste trabalho.

Após o detalhamento dos procedimentos metodológicos com relação a elaboração do presente trabalho, passaremos ao capítulo da Fundamentação Teórica, que é a base para o melhor entendimento do assunto.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

*“Se antes a terra, e depois o capital, eram os fatores decisivos da produção... hoje o fator decisivo é, cada vez mais, o homem em si, ou seja, seu conhecimento”.*

*Papa João Paulo II*

Na era da globalização, período no qual o mundo está passando por enormes mudanças, também as empresas, como nunca se viu, estão transformando-se consideravelmente, buscando, constantemente, “ferramentas gerenciais” para tornarem-se mais competitivas diante das outras empresas, tanto no mercado nacional como internacional.

Essa competitividade já não tem mais como base apenas os “números” apresentados nos centros de custos ou nos balanços patrimoniais das empresas, que há muito já deixaram de representar o seu verdadeiro valor, mas também, principalmente no talento humano, grande diferencial para a competição.

Desde a antiguidade, até os dias de hoje, um bom produto ou uma boa prestação de serviços está relacionada à maneira como as pessoas envolvidas fazem as coisas. Torna-se necessário implantar nas organizações, um novo modo de gerenciar pessoas e recursos – o que pode acontecer a partir da implantação da gestão do conhecimento.

Davenport e Prusak (1998, p.1) dizem que “de uma forma geral as empresas investem pesadamente em soluções antes de saber exatamente quais são os seus problemas, e o resultado, como não poderia deixar de ser, é desastroso”.

Certas empresas investem em material caro, deixando de aplicar o seu capital em algo que realmente trará resultados palpáveis para ela, e isso pode ser comprovado quando se observa a compra de máquinas e equipamentos. Esse recurso poderia estar sendo gasto com o incentivo à qualificação profissional do componente humano na organização, o que só pode ser feito mediante planejamento previamente estabelecido.

Sendo assim, as empresas necessitam melhorar o seu desempenho com base nas metodologias existentes bem como na experiência interna, ou seja, a identificação e a transmissão das melhores práticas empresariais precisam ser difundidas e registradas, o que se chama de benchmarking interno (O'Dell, 2000).

Faz-se necessário, primeiramente, um estudo mais profundo das diversas etapas do processo de criação de um sistema de conhecimento, a começar pela diferenciação entre os termos dado, informação, conhecimento e competência.

## 2.1 Dado, Informação, Conhecimento e Competência.

Para início do entendimento do que seja gestão do conhecimento, primeiramente devemos ter bem claras as definições do que seja um dado, informação, conhecimento e competência, porque são esses termos que enraízam o assunto e a implantação de um modelo gerencial como este.

Primeiramente, tomemos algumas definições de dados elaboradas por alguns autores ligados ao estudo: Megginson (1998, p.481) define dados como sendo “a matéria-prima da qual se obtêm informações”; para Carter e Silverman (apud Robbins, 2000, p.151), “dados são fatos crus, não analisados, como números, nomes ou quantidades. Mas, na forma de dados, esses fatos são relativamente inúteis ao gerente”; para Setzer (1999), dados são uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis; já para Davenport e Prusak (1998, p.2), “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”.

Baseando-se nesses últimos autores, o que se entende a respeito desse assunto é que ele por si só tem pouca relevância, pois não revela o verdadeiro significado do que ele representa, descreve apenas parte daquilo que verdadeiramente é para quem o interpreta e não fornece previamente um julgamento, nem qualquer base sustentável para tomada de ação. Dados são a matéria prima dos processos decisórios diários, podendo inclusive dificultar a extração do seu verdadeiro significado, quando existem em excesso. Os dados, são considerados a matéria-prima essencial para a criação da informação.

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) secundariamente, descrevem a informação como sendo uma mensagem, geralmente na forma de documento ou uma comunicação audível ou visível; Drucker (1970, p.40) diz que “a informação é a energia para o trabalho da mente”; Bateson (apud Nonaka e Takeuchi, 1997, p.63) relata que “a informação consiste em diferenças que fazem diferenças”, o que é compartilhado também por Davenport e Prusak (1998, p.4) quando dizem que “pense em informação como dados que fazem a diferença”, que tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre o seu julgamento ou comportamento

Dados, portanto, podem ser transformados em informação quando se agrega um valor de contextualização, pela qual sabemos qual a finalidade dos dados coletados; de categorização, onde conhecemos os componentes essenciais dos dados; de cálculo, através do qual os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente; de correção, através da qual

eliminamos os erros, e de condensação, através da qual os dados podem ser resumidos (Davenport e Prusak, 1998).

Basicamente, dados tornam-se informação quando alguém lhes atribui significado. Esse significado da mensagem que uma pessoa expressa nem sempre precisa denotar o mesmo que aquele gerado na mente da pessoa que o recebe, e com isso concordam Davenport e Prusak (1998) os quais declaram ter o receptor o papel decisivo para estipular se a mensagem recebida constitui ou não informação.

Quando falamos em conhecimento, buscamos na informação a matéria-prima do termo. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.64), “a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informações, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor”.

Michael Polanyi e Ludwig Wittgenstein citados por Sveiby (1998), definem conhecimento como sendo a informação em ação, o que também é compartilhado por O'Dell (2000), Murray (1996), Malhotra (1998), e por Davenport e Prusak (1998) dizendo ser o conhecimento valioso, porque ele está próximo – mais do que os dados e informações – da ação.

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é ainda uma mistura de experiência condensada, valores e informação, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações, e para O'Dell (2000) é o que as pessoas em uma empresa sabem sobre os seus clientes, produtos, processos, erros e acertos. Ainda para Barreto (1996), o conhecimento é toda alteração provocada no estoque mental de saber do indivíduo, proveniente de uma interação positiva com a estrutura de informação.

Para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer todo o trabalho, de comparação de informações em situações conhecidas, das conseqüências que estas informações trazem para as decisões e das conexões deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado (Davenport, 1998). Sendo assim, o ser humano pode comportar muitas informações, porém demonstrar pouco conhecimento. Na linguagem do cotidiano, quando se diz que alguém tem conhecimento sobre determinado assunto ou se pergunta se já tomou conhecimento de algo, significa afirmar possuir domínio sobre o assunto (Antunes, 2000).

Marshall (apud Nonaka e Takeuchi, 1997, p.38) cita que “o capital consiste, em grande parte, no conhecimento e na organização... O conhecimento é o motor mais poderoso da produção... a organização ajuda o crescimento”. Portanto, diferentemente de dados e informação, o conhecimento contém discernimento, através de e com o qual podem-se julgar

novas situações e informações à luz daquilo que já é conhecido, e julgando e aprimorando-se, em resposta, a novas situações e informações.

O conhecimento e o intelecto, se adequadamente estimulados, crescem exponencialmente quando compartilhados (Klein, 1998). Aquele que possui o conhecimento torna-se capaz de quebrar regras e paradigmas existentes, substituindo-os por melhores e mais atuais. Como já dito por Crawford (1994), as suas características principais são: difusão, auto-reprodução, substituição, é transportável e compartilhável, as quais permitem que esse conhecimento possa ser usado por seu original detentor, sem prejuízo aos demais que tiveram acesso a esse conhecimento.

Informações guardadas só para si, internalizadas e não trocadas podem ser consideradas o mesmo que nada, pois não sendo trabalhadas, conhecidas pelos outros indivíduos, deixam de gerar novos conhecimentos. No item 2.2, apresentaremos a classificação de conhecimento baseada em Nonaka e Takeuchi.

Quanto ao termo competência, aquele que a possui, possui também capacidade de executar uma tarefa no “mundo real”, ou seja, a capacidade de atuar, a habilidade pessoal. Assim como no caso do conhecimento, uma competência não pode ser descrita plenamente, pois está na mente das pessoas (Setzer, 1999).

Para Le Boterf (1999), competência é saber agir de forma responsável e reconhecida pelos outros; já Magalhães et al. (1997) afirmam que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função. Durand (1999) define competência baseada em três dimensões, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes, associadas aos aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos vinculados ao trabalho, e Fleury e Fleury (2000) sustentam que as competências devem agregar valor econômico para a empresa e valor social para o indivíduo, conforme mostra a Figura 2.1.

Já as competências organizacionais são classificadas por Nisembaum (2000) como competências básicas, que são os pré-requisitos dos quais a empresa necessita para administrar com eficácia o negócio; e também como competências essenciais, que são aquelas que possuem valor percebido pelo cliente, as quais não podem ser facilmente imitadas pelos concorrentes e contribuem para a capacidade de expansão da organização.

Em síntese, dado é algo estático que, se trabalhado transforma-se em informação, que, por sua vez, compartilhada gera conhecimento, sendo que competência é saber processar tudo isso.

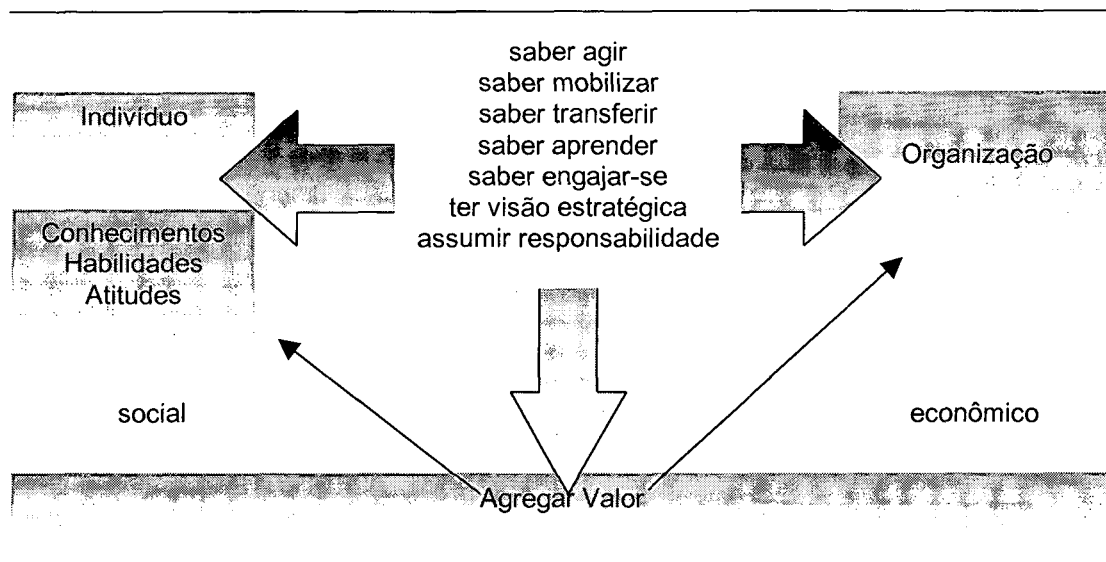


Figura 2.1 – Competência, fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

Fonte: Fleury e Fleury (2000)

Após a definição desses conceitos, detalharemos em seguida os dois principais tipos de conhecimento, ou seja, o conhecimento tácito ou pessoal, e o conhecimento explícito ou codificado já mencionados por Polanyi (apud Nonaka e Takeuchi, 1997).

## 2.2 Tipos de Conhecimentos

Nas organizações, muitos dados e informações perdem-se devido à incompreensão por parte dos seus administradores e funcionários, da diferença entre os diversos tipos de conhecimento, dificultando, assim, a criação de uma memória organizacional. Apresentaremos, então, esses tipos que implicam seriamente no desenvolvimento da gestão do conhecimento na empresa.

Existe uma primeira classificação, feita por Leif Edvinsson, da Skandia, citada por O'Dell (2000, p.22), o qual segmenta o conhecimento empresarial em: 1) conhecimento individual, como sendo aquele que está apenas na mente das pessoas; 2) conhecimento organizacional, como a aprendizagem que ocorre em um nível de grupo ou divisão; e 3) conhecimento estrutural, aquele que está cravado nas “entranhas” da empresa por meio de processos manuais e códigos de ética. Essa classificação não é utilizada pela maioria dos estudiosos da gestão do conhecimento, porque os tipos utilizados limitam-se em outras obras principalmente

ao conhecimento tácito e conhecimento explícito, a qual faremos referência. Portanto, tome-se essa citação, apenas como informação adicional.

Os autores Polanyi, citado por Nonaka e Takeuchi (1997) e Sveiby (1998, p.36) vêem “o conhecimento como algo pessoal, isto é, formado dentro de um contexto social e individual, ou seja, não é propriedade de uma organização ou de uma coletividade”. Tais autores ressaltam a existência de duas variedades básicas de conhecimento, podendo o mesmo ser tácito, ainda conhecido como informal ou não codificado, e explícito, conhecido também como formal ou codificado.

Nonaka e Takeuchi (1997), definem conhecimento tácito como sendo altamente pessoal, difícil de formalizar, o que dificulta a transmissão e o compartilhamento. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores, desejos ou ideais, conforme ilustra a Figura 2.2, sendo este conhecimento no sentido amplo o novo fator de produção. Cita ainda que o aprendizado mais poderoso vem da experiência direta, por exemplo uma criança, que aprende a comer, andar ou falar através da tentativa e erro, ou seja, aprende com o corpo e também com a mente, praticando o ato por diversas vezes, e ao errar opera uma nova tentativa.

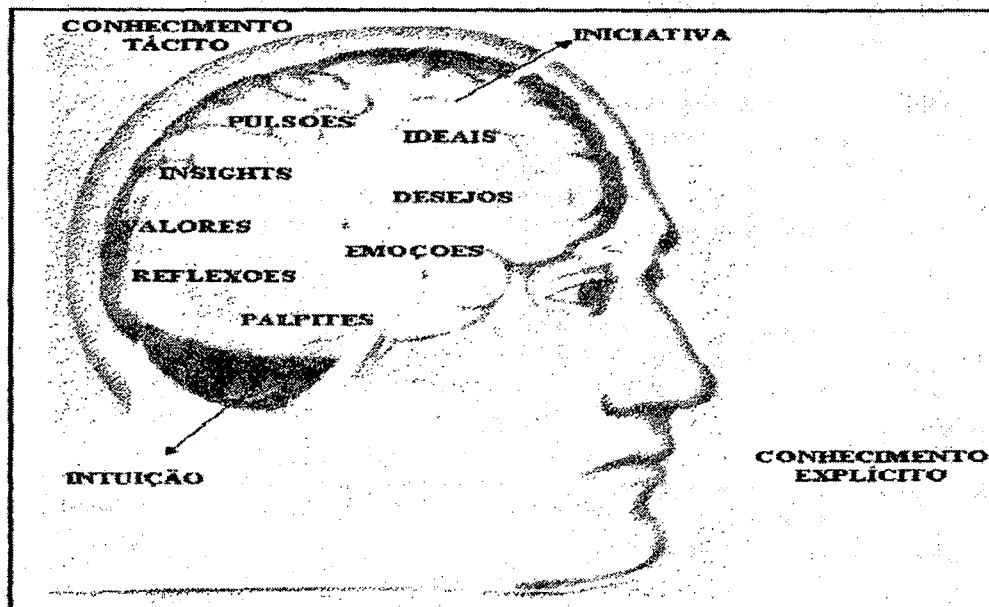


Figura 2.2 – Conhecimento, o novo fator de produção

Fonte: Santos (2000) Notas de aula

Ainda segundo Sternberg (1998), o conhecimento tácito é aquele que você necessita para adaptar-se ao ambiente, o qual frequentemente, não é explícito e nem sempre verbalizado.



Portanto, define-se conhecimento tácito como sendo aquele adquirido com a prática no dia-a-dia e que, muitas vezes, não é registrado, porque é algo naturalmente aprendido pela ação repetida de uma tarefa.

Quanto ao conhecimento explícito, Nonaka e Takeuchi (1997, p.7) o definem como sendo “expresso em palavras e números, facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais”, podendo ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados.

Por ser o conhecimento explícito a codificação do conhecimento tácito, Sveiby (1998, p.41) lembra que esse conhecimento, na forma de fatos, “é apenas a ponta do iceberg”, já Polanyi diz que “podemos saber mais do que podemos dizer”.

Assim, o conhecimento explícito pode ser conceituado como sendo o registro do conhecimento tácito, aquele que está na mente das pessoas de uma organização.

Para Garvin et al (1998, p.58), “o conhecimento organizacional deve ser tácito e explícito, para poder sentir que é capaz de se articular uma idéia e transformá-la a cada nova situação a qual a empresa é abrigada a encarar”.

Partindo do pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e do conhecimento explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) citam quatro formas para a conversão do conhecimento, as quais estão representadas na Figura 2.3, logo após as suas respectivas definições.

- Socialização = conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, que se liga às teorias dos processos de grupo e da cultura organizacional. Pode ser aprendido ou ensinado através da observação, imitação, prática, ou seja, através do compartilhamento das experiências, que podem ser adquiridas, observadas em reuniões, nas quais pode-se ampliar a confiança mútua entre os participantes, o que é fundamental para a troca de experiências.
- Externalização = conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Por meio desse processo de conversão, o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.
- Combinação = conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, que tem suas raízes no processamento de informações. Nesse modo de conversão de conhecimento, a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos

através de reuniões, documentos, conversas telefônicas, etc. podem levar a novos conhecimentos.

- **Internalização** = conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito, este ligado intimamente com o aprendizado organizacional. Este tipo de conversão está muito relacionado ao “aprender fazendo”, quando se incorpora o conhecimento explícito tornando-o tácito.

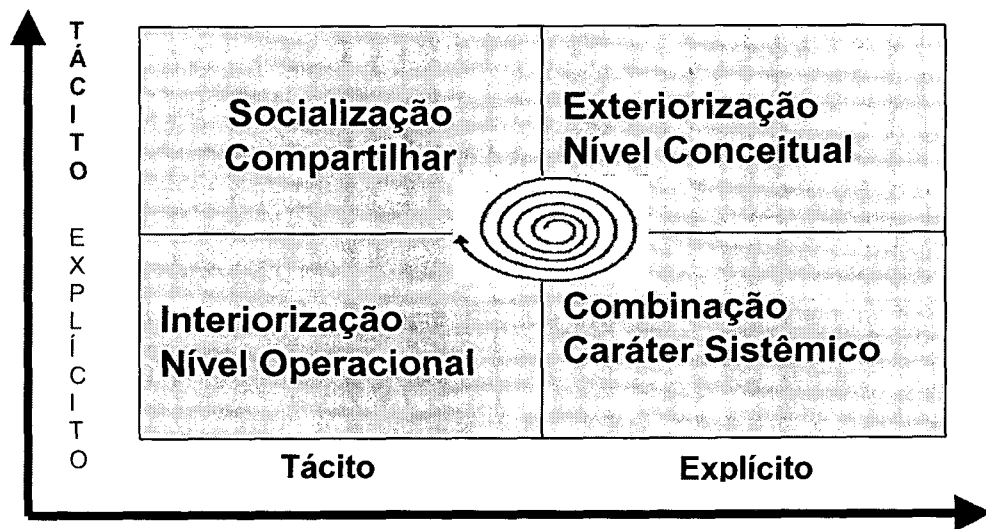


Figura 2.3 - Modos de conversão na interação entre conhecimento tácito e explícito.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997), modificada.

O conhecimento organizacional por si só não existe, pois este conhecimento é a soma do conhecimento dos indivíduos que compõem a organização, sendo fruto de uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, ainda, com a inclusão da tecnologia para facilitar sua partilha e não para substituir as suas origens humanas.

Sendo assim, não basta existirem esses tipos de conhecimentos, o que se precisa é saber diferenciá-los, conhecer formas de convertê-los, para depois registrá-los, a fim de não ocorrer a perda de todo esse referencial do qual a empresa depende para a sobrevivência e desenvolvimento organizacional.

## 2.3 Sistemas de informação

Como vimos, o conhecimento é criado e modificado através da mente das pessoas, de forma tácita, podendo ser registrado, o que o torna explícito. Assim, os sistemas de

informação podem ser utilizados como facilitadores nesse processo através da codificação para o armazenamento num banco de dados, para posterior navegação, recuperação e disseminação através da *intranet*, *internet* entre outros.

A infra-estrutura para o processo da gestão do conhecimento, segundo O'Dell (2000, p.137), “ inclui os mecanismos específicos para a transmissão de conhecimento, operando para assegurar melhor o fluxo de práticas em toda a empresa. Esses mecanismos englobam tecnologia, processos de trabalho e redes de pessoas”, além, também, da estrutura organizacional.

Já em relação à implantação dessa infra-estrutura, O'Dell (2000, p.116) ressalta que “quanto mais valioso o conhecimento, menos sofisticada a tecnologia para sustentá-lo”, ou “quanto mais tácito o conhecimento, menos tecnologia a solução requer”. Tom Davenport complementa dizendo que “se você estiver gastando mais de um terço da sua energia com tecnologia, provavelmente não terá êxito”, pois a tecnologia não pode se tornar o objetivo maior da gestão do conhecimento.

Para Davenport e Prusak (1998, p.171), “a tecnologia isoladamente não transforma uma empresa em criadora do conhecimento”; também para Terra (2000, p.155), “os sistemas de informações só podem ser úteis à medida que os dados, informações e bases de conhecimento que os alimentam são confiáveis, relevantes e atualizados”.

O que aponta Sveiby (1998, p.165) é que “a tecnologia da informação pode ser utilizada para padronizar ou customizar”, ou ainda “para tornar a operação mais eficiente e melhorar a transferência de informações”, como concorda O'Dell (2000, p.117) dizendo que “ as tecnologias novas são certamente facilitadoras e catalíticas (em particular *notes* e *intranets*), mas não uma solução em si mesmas”.

A utilização de sistemas ou tecnologias de informação auxiliam no processo da gestão do conhecimento, porém não garantem o conhecimento, pois ele é informação interpretada pelo usuário, o que faz com que a simples transferência de informação não aumente o conhecimento ou a competência de alguém. “O *input* de informação não se traduz necessariamente em *output* de conhecimento” (Terra, 2000, p.151).

Para que os sistemas de informação possam efetivamente auxiliar no processo de gestão do conhecimento, é necessário antes que exista uma grande relação de confiança entre a empresa e os funcionários, para que eles se sintam compelidos a compartilhar o seu conhecimento, tornando os sistemas de informação ferramentas para aumentar o estoque e o fluxo de conhecimento na empresa. Não adianta as empresas investirem pesado na informática, se os funcionários virem isso apenas com mais uma forma de controle. Controlar

está associado à Era Industrial, enquanto que na Era do Conhecimento o verbo empregado é “facilitar” (Terra, 2000).

As empresas tendem a diferenciar-se competitivamente de forma substancial em relação às empresas focadas na liderança, através também de tecnologias representadas por máquinas ou produtos.

Com relação ainda a sistemas de informação, Leonard-Barton (1998) ressalta que um dos mais importantes mecanismos de renovação das empresas é o desenvolvimento de novos produtos, cujos projetos além de aproveitar as aptidões tecnológicas existentes, criam outras novas, através da importação de conhecimentos do mercado.

Esses sistemas de inteligência competitiva, quando voltados às empresas de pequeno porte, devem possuir as características diferentes daquelas para empresas de porte maior, as quais, geralmente, apresentam sistemas complexos. Segundo Moraes (1999), o sistema de informação de uma pequena empresa deve ter as seguintes características: (1) ser simples; (2) ser veloz no seu desenvolvimento; (3) estar estruturada para atender grupos de empresas de segmentos similares ou correlatos; (4) permitir subprodutos em cada uma das etapas do processo; (5) ser auto-aplicativo.

Independentemente, do porte de empresa, as empresas devem estar sempre voltadas a buscar novos conhecimentos através da utilização de seus sistemas de informações, quer sejam eletrônicos, manuais ou através da participação direta dos seus funcionários em eventos que possam aproximá-los dos fornecedores dos dados, informações ou do conhecimento em si.

## **2.4 Fontes, fornecedores e tipos de informação**

Uma empresa deve achar meios para buscar os dados, informações e conhecimento para o seu desenvolvimento organizacional. Além dos sistemas de informação, que são os meios, essa empresa também precisará saber onde procurá-los, identificando as fontes, os fornecedores e os tipos de informações necessárias.

Dentre as principais fontes de informações que conhecemos, destacam-se as fontes internas da própria empresa, que normalmente estão em sua biblioteca ou arquivos de documentos na contabilidade (onde estão as informações que registram os atos e fatos acontecidos com relação à empresa), bem como mapas e relatórios gerenciais que servem de apoio à tomada de decisão.

Entre elas estão os informes padronizados, os registros do Sistema de Informações Gerenciais que englobam finanças, produção, vendas, fluxo de caixa entre outros, as quais chamamos de formais, existindo também as fontes informais que advêm de vendedores, contatos com clientes, conversas entre funcionários, etc.

Quanto às fontes internas ainda, é importante a existência de pessoas nos departamentos, que possam dedicar uma parcela de seu tempo voltadas à coleta de dados para posterior discussão em reuniões. São os “representantes da informação” que devem possuir espírito cooperativo, boa capacidade de escutar, atenção aos detalhes, curiosidade e habilidade para pensar com clareza (Fuld, 1988).

Outra forma de acessar dados e informações, para melhorar o nível de conhecimento, é a aquisição e leitura de jornais, revistas, periódicos entre outros, que fazem parte das fontes externas formais. Ao participar de associações de classe que têm relação com a empresa; viagens para junto de seus clientes, fornecedores, concorrentes, feiras, etc., que também chamamos de fontes externas informais, o funcionário estará em contato com novas informações e novos conhecimentos.

Com o advento da tecnologia, especialmente da *internet*, muitos também podem ter acesso a inúmeros dados e informações disponíveis nos bancos de dados pelo mundo afora, diretamente de casa ou escritório, de um computador pessoal, em qualquer parte, onde se encontrar.

Referindo-se, agora, a fornecedores de informações, um primeiro seria aquele citado em Gitman (1997), *stakeholders*, que são grupos que possuem um vínculo econômico direto com a empresa, ou seja, todos aqueles que de forma econômica são afetados pela performance desta. Esses podem ser considerados potenciais fornecedores de informações, incluindo-se entre eles: os fornecedores de matéria-prima, clientes, bancos, funcionários, governo, sindicatos etc.

Podem-se ainda consultar ou contratar empresas possuidoras de bancos de dados que dispõem de informações gratuitas ou para venda, dentre as quais destacam-se também as associações de classe por segmento de mercado, empresas de informações financeiras e cadastrais, tais como SERASA (Serviços de Centralização dos Bancos) e SCI (Sistema de Crédito e Informações); assim como também empresas de consultoria, cujos funcionários ou proprietários são profissionais do conhecimento, visto venderem o conhecimento que adquiriram durante sua carreira como funcionários nos mais diversos setores da área empresarial.

Finalizando este item, temos de levar em conta também quem são os fornecedores de informação, obrigando-se a verificar se os mesmos são confiáveis ou não, visto que os dados e informações serão a base para geração de conhecimento na organização. Segundo McGonagle e Vella (1996, p.119), devem-se fazer as seguintes perguntas quando se busca uma fonte de informações:

- Quem produz o dado que se quer?
- Quem coleta o dado de que se necessita?
- Onde estão os dados dos quais se precisará?
- Quem usa esses dados?
- Quem acumula os dados?
- Quem mais tem interesse nos dados dos quais se utilizará?

Das fontes de informações obtêm-se vários tipos de dados – indicadores econômicos, referências cadastrais de uma empresa, etc - ou informações em forma de produtos, ou seja, via documentos, como apostilas, catálogos, arquivos eletrônicos, etc., ou em forma de serviços, através de visitas, cursos, consultoria, elaboração de projetos, etc.

A busca das fontes, fornecedores e tipos de informações que acabamos de citar são extremamente importantes para a gestão do conhecimento de uma organização, especialmente se aliadas ao trabalho do ser humano que faz parte dos ativos intangíveis de uma organização.

## 2.5 Ativos intangíveis

Ativos intangíveis são os chamados bens abstratos de uma empresa, como sua marca ou o conhecimento que os funcionários dessa empresa detêm. Sendo assim, para o estudo da implantação da gestão do conhecimento, é preciso identificar o que pode ser considerado um ativo intangível.

Anderson e Finkelstein (2001, p.175) afirmam que “na era pós-industrial, o sucesso das empresas se situa mais em suas capacidades intelectuais e sistêmicas do que em ativos físicos. A capacidade de gerenciar o intelecto humano – e convertê-lo em serviços úteis – transforma-se rapidamente na habilidade executiva crítica de nossa era”.

Do processo organizacional de uma empresa fazem parte dois fatores dinâmicos, que são, segundo Edvinsson e Malone (1998, p.10):

1 – Capital humano - o conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidades dos colaboradores de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia. Incluem-se

também os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O capital humano não é considerado propriedade da empresa.

2 – Capital estrutural - refere-se aos equipamentos de informática, os softwares, os bancos de dados, marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apóia a produtividade daqueles membros da companhia – em poucas palavras, tudo o que permanece no escritório quando eles vão para casa.

Assim, quanto à mensuração do capital humano, dos ativos intangíveis, as empresas ainda não podem dar as devidas explicações, nos seus balanços e documentos relativos ao ano anterior, quando se trata de avaliar o valor desses ativos intangíveis, os quais na verdade irão gerar fluxos de caixa futuros, porque elas não têm por onde se orientar. Como são bens abstratos, as empresas não sabem ainda do valor de um ativo intangível, como o conhecimento.

Sveiby (1998) classifica em três os ativos intangíveis presentes em uma empresa: a competência do funcionário, que envolve a sua capacidade de agir nas diversas frentes para criar ativos tangíveis ou intangíveis; a estrutura interna, que inclui as patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores; e, por fim, a estrutura externa, que inclui a relação com clientes, fornecedores, bem como marcas, reputação e a imagem da empresa.

Quanto à importância dos ativos intangíveis para uma empresa, segundo Stewart (1998, p.44), “a ascensão do trabalhador do conhecimento altera profundamente a natureza do trabalho e a agenda da gerência”, pois eles atuam como guardiães dos ativos de uma empresa, e ainda são avaliados não pelas tarefas que realizam, mas pelos resultados que alcançam. Também segundo Rogers (1996, p.5), “hoje com o desenvolvimento dos computadores e da tecnologia das comunicações, a vantagem das empresas é provida por um diferenciador real de competitividade: o talento humano”

Brooking (1996, p.122) enfatiza que o conhecimento do capital intelectual é uma fonte rica de informações sobre a organização, e em particular, um instrumento valioso para os aspectos a seguir relacionados:

- confirmar habilidade da organização para atingir objetivo;
- planificar pesquisa de desenvolvimento;
- fornecer informações básicas aos programas de reengenharia;
- fornecer um foco para programas de educação organizacional e treinamento;
- analisar o valor da empresa;
- ampliar a memória organizacional.

Ao contrário do capital que se deprecia com o uso, o conhecimento, segundo Sveiby (1998), cresce a partir da divisão, uma idéia ou uma habilidade compartilhada com alguém não se perde, dobra, pois uma economia baseada no conhecimento e na informação possui recursos ilimitados.

Conforme (Thurrow (1997) ainda, o capital humano difere do capital físico em três importantes aspectos, ou seja:

1. o capital humano não pode ser possuído;
2. os investimentos em capital humano, em geral, requerem um horizonte de tempo muito mais longo do que aquele permitido pelo capitalismo; e
3. os investimentos de conhecimento, que precisam ser feitos para a geração de indústrias de poder cerebral feito pelo homem, precisam ser feitos em um contexto social completamente estranho à orientação individualista do capitalismo.

Portanto, os ativos intangíveis de uma empresa, tais como, a sua marca, tecnologia e especialmente o conhecimento humano, terão cada vez mais importância em termos de criação de vantagens frente a esse mercado competitivo.

Em síntese, para ser implantada a gestão do conhecimento, ou o gerenciamento dos ativos intangíveis, na organização, dependem-se fundamentalmente da cultura e dos valores organizacionais da mesma, que deixa de lado alguns paradigmas tradicionais para estabelecer novas metas e formas de gerenciamento.

## **2.6 Cultura e valores organizacionais**

Para a gestão do conhecimento, é fundamental que antes da tentativa de implantação desse processo seja analisada a cultura bem como os valores organizacionais difundidos dentro dela.

Com relação à cultura organizacional, Schein (2000, p.394) destaca:

“As pessoas que tentam modificar as organizações constantemente se deparam com atitudes que parecem impossíveis de modificar. ‘Não podemos avançar’, eles afirmam, ‘a menos que criemos uma nova cultura’. Este é o grande erro. Não se pode criar uma grande cultura. Você pode estudar uma cultura (a sua própria ou uma outra cultura) até que você a compreenda. Então, você pode propor novos valores, introduzir novas idéias e novas maneiras de produzir as coisas. Ao longo do tempo, essas ações irão estabelecer o terreno para o novo comportamento”.



Em relação à cultura e valores organizacionais, Terra (2000, p.101) diz que “se podemos aprender alguma coisa da história do desenvolvimento econômico é que a cultura faz toda a diferença”. Para Leonard-Barton (1998) “...a cultura e a estrutura de uma empresa também influenciam profundamente a transferência de aptidões para o desenvolvimento de novos produtos. As empresas diferem muito quanto aos níveis de autonomia concedidos pela matriz”. É importante analisar primeiramente, portanto, a cultura de uma empresa para qualquer mudança de atitudes ou ações gerenciais.

O'Dell (2000) salienta que a cultura é a combinação histórica das expectativas, das regras informais e dos costumes sociais comuns que afetam o comportamento de todos os funcionários de uma empresa, não importando o nível hierárquico. Mesmo não estando articulada, muitas vezes, ela está presente, colorindo a percepção das ações e comunicações. Este autor também se manifesta dizendo que “através de todas as culturas, a obrigação mútua é uma das forças sociais mais poderosas. Dentro de uma organização, quando as pessoas começam a ajudar umas às outras e a compartilhar, o esforço se torna um ciclo que se autoperpetua”.

Na maior parte dos estudos anteriores com relação à cultura empresarial, não foi dada a devida atenção à criatividade do ser humano, pois o mesmo era visto como um processador de informações, e não como um criador, sendo por isso negligenciado o poder de mudar e criar nas organizações (Nonaka e Takeuchi, 1997).

A cultura organizacional não é a composição apenas das crenças e valores dos seus proprietários e dirigentes, mas também é composta pelos valores e crenças dos seus funcionários dependendo da origem e experiência anterior ao ingresso na empresa.

Uma cultura amiga do conhecimento é voltada, segundo Davenport e Prusak (1998), aos pontos abaixo:

- Tem uma orientação positiva para o conhecimento: as atividades criadoras do conhecimento contam com a credibilidade dos executivos.
- Ausência de inibidores do conhecimento na cultura: a pessoa não tem ressentimentos em relação à empresa e não teme que o compartilhamento do conhecimento venha a custar-lhe o emprego.
- O tipo do projeto da gestão do conhecimento é compatível com a cultura.

Para se criar a cultura do conhecimento numa empresa, Fitz-enz (2001) sugere: “a) instilar na cultura o valor do compartilhamento de conhecimentos, b) reconhecer pessoas que surgem com boas idéias, c) quando você conseguir uma “idéia bomba”, recompensar a pessoa

generosamente, d) criar um espetáculo disso para mostrar a todos que pessoas comuns como ela são vencedoras”.

Com relação à cultura empresarial visionária, um bom exemplo citado frequentemente é o da 3M, também citado por Terra (2000), de onde se transcrevem algumas frases colhidas ao longo da história da empresa; colocadas como princípios para a criação de novos produtos:

- Ouça todos que tenham uma idéia original, não importa quão absurda pareça num primeiro momento.
- Encoraje; não se concentre nos detalhes. Deixe as pessoas desenvolverem as suas idéias.
- Contrate bons profissionais e os deixe trabalhar.
- Se você erguer cercas ao redor das pessoas, você terá ovelhas. Dê às pessoas o espaço de que necessitam.
- Encoraje a imaginação experimental.
- Tente – e rápido.

Para atingir seus objetivos, a 3M criou mecanismos para estimular a inovação na empresa, dentre os quais podemos destacar a regra dos 15%, que encoraja o pessoal técnico a gastar 15% do seu tempo com projetos próprios e a regra dos 25%, através da qual toda a divisão tem como meta ter 25% de suas receitas advindas de produtos com menos de cinco anos de idade. A 3M, portanto, desenvolve uma cultura diferenciada, demonstrando sempre a valorização da experiência dos funcionários e do seu conhecimento.

Senge (1990) sugere que os gerentes precisam aprender a: (1) adotar o pensamento sistêmico; (2) estimular o domínio pessoal de suas próprias vidas; (3) trazer à superfície os “modelos mentais” predominantes e questioná-los; (4) desenvolver uma “visão compartilhada”; e (5) facilitar o aprendizado em equipe; ou seja, as cinco novas tecnologias para inovar suas organizações, transformando-as em organizações que aprendem, criando assim uma nova realidade cultural.

Tomando como exemplo algumas práticas adotadas na 3M, citadas anteriormente, bem como o que escreve Senge em seu livro “A Quinta Disciplina”, nota-se que as empresas precisam mudar muito o modo de ver a realidade, ou seja, precisam adotar um campo propício para implantar a gestão do conhecimento.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p.185), “à medida que o conhecimento e a inovação tornam-se mais importantes para o sucesso competitivo, a crescente insatisfação com as

estruturas organizacionais não deve ser surpresa”, o que fará com que as empresas procurem implementar os programas de gestão do conhecimento.

Esses autores citam ainda o exemplo importante da KAO, empresa japonesa líder de mercado na fabricação de produtos químicos e produtos para uso doméstico que tem como um dos seus princípios a igualdade absoluta dos seres humanos: “todo ser humano tem as “capacidades iguais”, desde que não sejam impostas restrições. Diferenciais de informação entre funcionários não devem se tornar fonte de autoridade ou poder”. Por isso, a inteligência empresarial não pode vir só do presidente ou dos que ocupam os mais altos cargos, mas sim do conjunto do conhecimento de todos os membros.

Leonard-Barton (1998) destaca que a clareza das metas em uma organização permite que não só gerentes, mas também os funcionários se concentrem em atividades que agreguem valor maior para a empresa, pois são as atividades e não as metas que criam aptidões em uma empresa. Relata ainda que num ambiente de aprendizado, o progresso é responsabilidade de todos, e não apenas de alguns especialistas, sendo todos responsáveis pelo sucesso ou fracasso de determinado projeto.

Nas organizações tradicionais, ainda voltadas para a cultura da informação e não para a cultura do conhecimento, um dos grandes problemas é que, normalmente, os gerentes dos altos cargos na hierarquia empresarial querem ser os idealizadores das idéias, por isso é que muitos projetos de funcionários com cargos abaixo deles ficam engavetados ou, até muitas vezes, somente na cabeça dos seus gestores, por falta de valorização ou incentivo.

A estrutura departamental implantada em muitas empresas, senão na maioria delas, faz com que as pessoas isolem-se daqueles que dividem o setor, desenvolvendo projetos individualmente, ou as leva a querer defender a sua invenção sem a participação das demais pessoas. Para contrapor essa idéia, Sveiby (1998) diz que os espaços deveriam ser socializados, acabando-se com as divisórias, o que deixaria as pessoas mais próximas para a comunicação face a face.

Para a criação do conhecimento em uma empresa, a sua cultura é fundamental, sendo que os métodos devem ser compatíveis com ela. Já existem empresas que permitem que seus funcionários troquem idéias e conversem nos corredores, na sala do café ou em torno dos bebedouros, enquanto outras ainda acham essa prática um desperdício de tempo, pois consideram a conversa como não trabalho, adotando para a troca de idéias reuniões formais, face a face (Davenport e Prusak, 1998).

Na economia regida pelo conhecimento, conversar é trabalhar, motivo pelo qual muitas empresas japonesas criaram salas de bate papo, para incentivar o intercâmbio criativo e

improvisado, assim como também empresas, evoluídas, permitem que seus funcionários conversem, leiam revistas e jornais durante o trabalho, por entenderem que isso é criar conhecimento.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.117), também, “...há muitos fatores culturais que inibem a transferência do conhecimento”. Aos fatores inibidores, dá-se o nome de atritos porque eles retardam ou impedem a transferência e tendem a corroer parte do conhecimento na medida em que ele tenta movimentar-se na empresa. “Um aspecto importante do sucesso de qualquer projeto de transferência do conhecimento é a linguagem comum dos participantes”, pois “pessoas não podem compartilhar o conhecimento se não falam a mesma língua”. Dessa forma, citam alguns tipos de atritos, bem como a solução para superá-los, conforme demonstrado no Quadro 2.1.

Normalmente as empresas enviam para participação em feiras, congressos e outros eventos, gerentes ou pessoas que têm tempo disponível para isso, quando quem deveria participar desses programas são as pessoas que realmente trabalham, põe a mão na massa, os quais se sentem rejeitados, e que depois vão rejeitar os novos conhecimentos pelo fato de terem sido preteridos sentindo-se pessoas não respeitadas (Davenport e Prusak, 1998).

Quadro 2.1 – Atritos e formas de superá-los na transferência de conhecimento.

Atrito	Soluções Possíveis
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face.
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, trabalho em equipe e rodízio de funções.
Falta de tempo e locais de encontro, idéia estreita de trabalho produtivo.	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências.
Status de recompensa vão para os possuidores do conhecimento.	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento.
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes.	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para a aprendizagem; basear as contratações na abertura para idéias.
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”.	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das idéias é mais importante que o cargo da fonte.
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda.	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber tudo.

Fonte: Davenport e Prusak (1998)

Apenas as informações não mudam os comportamentos, ou seja, de nada vai adiantar reconhecer que as mudanças são imprescindíveis, que a sobrevivência da empresa depende de novas abordagens, se, na realidade, todo o conhecimento adquirido não é aplicado (Franco, 1997).

Dessa forma, deve haver uma mudança na cultura das organizações ainda voltadas para os dados e informações, para que todas as pessoas tenham oportunidade de participação em decisões, projetos mudanças, reuniões, eventos, palestras, para aquisição de novos conhecimentos, levando a um novo processo de aprendizado organizacional, compartilhando-os com os outros integrantes da empresa, criando uma cultura inovadora.

## 2.7 O processo de aprendizagem organizacional

O processo de aprendizagem organizacional constante faz parte da cultura da gestão do conhecimento. Assim, as empresas inseridas nesse contexto podem fazê-lo através do compartilhamento das informações internas, bem como pela aquisição de novos conhecimentos.

Garvin (1998, p.59), dentro da Learning Organization, descreve a forma como o aprendizado organizacional deve ser conduzido. Assim:

“...o aprendizado não é meramente reativo mas sim intencional, eficaz e conectado ao objetivo e a estratégia da organização. O aprendizado é oportuno, prevendo desafios, ameaças e oportunidades, e não simplesmente reagindo às crises. O aprendizado cria flexibilidade e agilidade para que a organização possa lidar com a incerteza. Mais importante ainda, as pessoas consideram-se capazes de gerar continuamente novas formas de criar resultados que mais desejam. Por isso, as mudanças que caminham lado a lado com o aprendizado criam raízes, em vez de ser transitórias”.

Assim, o processo de aprendizado pode ser de propriedade da empresa por acumular seus ativos e habilidades, transformando-os em novos produtos e processos. O que mantém as pessoas conectadas são os seus interesses comuns de aprendizado e desenvolvimento pessoal (Terra, 2000).

Quanto às constantes mudanças, Garvin (2001, p.55) nos declara:

“...as organizações que aprendem são habilidosas em cinco atividades principais: solução de problemas de maneira sistemática, experimentação de novas abordagens, aprendizado com as próprias experiências e antecedentes, aprendizado com as

experiências e melhores práticas alheias, e transferência rápida e eficiente em toda organização. Lembra também que a análise dos sucessos e fracassos da própria empresa devem ser registrados de modo a ficarem disponíveis para todos os funcionários”.

O aprendizado nas organizações pode ser conseguido através da análise interna, mas também do que acontece em empresas concorrentes, ou ainda em empresas de ramos completamente diferentes, pois cabe à organização analisar a situação e adaptar as idéias de acordo com a sua realidade.

Para contribuir com o processo de aprendizagem organizacional, o auto-desenvolvimento, segundo Franco (1997, p.29), evita ou retarda o processo de obsolescência do indivíduo. Os dez mandamentos para o autodesenvolvimento definidos por Franco são: 1) apresentação pessoal; 2) facilidade de relacionamento; 3) facilidade de comunicação verbal; 4) rapidez de raciocínio e decisão; 6) liderança; 7) capacidade de observação; 8) capacidade de persuasão; 9) determinação e 10) resistência emocional.

Quanto ao tempo para aprendizagem, Terra (2000, p.108) coloca que “deve ser visto como um recurso imprescindível para a geração do conhecimento. A impossibilidade de replicá-lo, torna-se o recurso mais escasso de todos. Os gerentes devem aceitar a idéia de que a existência de um tempo para aprender e pensar é um dos principais indicadores da orientação da empresa na direção do conhecimento”.

Assim, para que aconteça o aprendizado na organização, faz-se necessário que a alta administração libere explicitamente algum tempo para que os empregados possam buscar dados ou informações e, através do compartilhamento, possam transformá-los em conhecimento (Garvin, 2001).

Esse processo requer a quebra de paradigmas, ou seja, a passagem do paradigma industrial para o paradigma do conhecimento, processo esse que ocorre segundo Kuhn (apud Zveiby, 1998, p.31), “quando uma proporção suficiente de pessoas muda a sua maneira de ver o mundo e começa a enxergar os fenômenos com uma nova expectativa compartilhada”, o que, às vezes, é difícil, porque as pessoas se prendem ao velho conceito até que o novo seja definido.

De acordo com Leonard-Barton (1998, p.55), “as condições vigentes à época da fundação da companhia, incluindo sua estratégia inicial, criam um consenso interno acerca de como fazer as coisas para se obter êxito; com o passar dos anos, as rotinas organizacionais solidificam-se”. Essa trajetória pode levar a empresa à paralisia, pois mesmo que as pessoas

reconheçam a necessidade e se esforcem para implementar inovações, acabam limitando a sua criatividade, restringidas pelas experiências e êxitos anteriores.

Uma das formas de se tentar quebrar as barreiras com relação aos paradigmas estabelecidos pela organização, segundo Barton, Strauss, (2001), é contratar e trabalhar em conjunto com pessoas cujas características são diferentes das nossas. Por isso, gerentes bem-sucedidos têm-se empenhado na seleção e contratação de funcionários com experiências diversificadas, para explorar suas diferenças. Dessa forma, todos podem discordar sobre qualquer assunto desde que esclareçam e justifiquem a razão perante o restante do grupo.

As empresas precisam estar receptivas às idéias vindas de fora, para combater as limitações estratégicas, estimulando assim descobertas felizes e inesperadas para fazer frente aos concorrentes. Uma das características das empresas competentes para importar saber é que elas estão sempre medindo o seu grau de conhecimento, e não apenas na elaboração de um projeto. Ter uma equipe atuando em sintonia, onde todos absorvam o saber, especialmente o conhecimento tácito – aquele que está na cabeça das pessoas – e vai embora quando as mesmas deixam a empresa, é uma outra característica das empresas voltadas à gestão do conhecimento (Leonard-Barton, 1998).

Sendo a aprendizagem organizacional um componente fundamental para a gestão do conhecimento, é também a mola propulsora para a quebra de paradigmas em busca de novos conhecimentos, o que ocorre através da interferência do ser humano, ou seja, do capital intelectual que age nas organizações.

## **2.8 A valorização do conhecimento humano**

O capital intelectual de uma empresa, ou seja, a competência dos seus membros, é um dos ativos intangíveis mais importantes para a gestão do conhecimento nas organizações. Assim, neste item será abordada a questão com relação à contratação e valorização desse ativo.

Dessa forma, conforme Terra (2000, p.131):

“...a seleção de pessoas criativas, com capacidade de aprender e com boa formação, talvez não seja a única questão para as empresas. Mais importante pode ser o desafio de aumentar a criatividade e a capacidade de aprendizado da empresa por meio de contratações. Os critérios de contratação e promoção de funcionários tem um grande impacto na capacidade das empresas em reinventar continuamente o seu futuro”.

Ainda, segundo Klein (1998), as empresas precisam recrutar os melhores, pois a alavancagem do seu capital intelectual é tão grande, que uns poucos profissionais de topo podem criar uma organização bem sucedida, ou fazer uma nem tanto próspera. Estrategicamente, em termos de saber como agir em relação à procura de pessoal, Stewart (1998, p.79) diz que “os líderes precisam focalizar e acumular talento onde necessário, seja por meio de contratação ou do ensino. Como sempre ocorre no caso do capital intelectual, a ligação com a estratégia é fundamental”.

Sveiby (1998) e Terra (2000), compartilham a idéia de que o recrutamento de novos funcionários é a decisão de investimento de maior importância de um gerente, e talvez a sua ferramenta mais estratégica. Sveiby (1998) diz ainda que numa empresa do conhecimento, o recrutamento de novos funcionários pode ser comparado ao investimento em novas máquinas numa empresa do setor industrial.

Um aspecto ainda a ser levantado para os dias atuais em relação à valorização do conhecimento humano nas organizações e o que é abordado por Fitz-enz (2001, p.37); é a mão-de-obra contingencial - temporária que atualmente está presente em muitas empresas trazendo consigo conforme o Quadro 2.2 algumas vantagens e algumas desvantagens.

Esse autor alerta porém, que um dia, poderemos chegar a descobrir que certos trabalhadores temporários, que não apresentam qualquer tipo de lealdade à empresa, detêm muitas de nossas habilidades. Eles podem sair da companhia sem qualquer aviso prévio e nos deixar incapacitados de competir, passando esta a ser uma preocupação dos gerentes das organizações.

Quadro: 2.2 – Vantagens e desvantagens na utilização de trabalhadores temporários.

Vantagens	Desvantagens
Permite flexibilidade no dimensionamento da força de trabalho.	Limitam o quadro a partir do qual se tiram os gerentes do futuro.
Reduz os custos fixos dos ordenados e benefícios dos funcionários.	Traz para empresa pessoas não familiarizadas com a cultura e com as diretrizes corporativas.
Reduz processo de contratações, dispensa de funcionários, trabalhos com manutenção de registros etc.	Pode requerer precauções especiais de segurança.
Reduz risco de violação das normas relativas a emprego.	Não gera lealdade e motivação.
Realoca funcionários regulares para funções agregadoras de valor.	Cria uma força de trabalho dividida em duas camadas.
Propicia acesso a habilidades especiais de alto custo, quando necessário.	Requer uma utilização judiciosa para evitar uma condição de “excesso progressivo de temporários” que, sairia mais cara do que a utilização simples de funcionários regulares.

Fonte: Fitz-enz (2001)



Uma das formas de diminuir os problemas com relação às pessoas que levam o conhecimento quando saem da empresa é promover a constante troca de informações e o seu respectivo registro, para que o conhecimento permaneça, independente de quem estiver na empresa.

Quanto a um outro aspecto, numa organização baseada em informações, todos devem assumir a responsabilidade por elas. E para que todos possam assumir tal responsabilidade, transformando-as em conhecimento, que é totalmente dependente da mente humana e da sua capacidade de interpretação, é importante aumentar a capacidade interpretativa dos funcionários, e não, simplesmente, aumentar a quantidade de informação disponível. Para aumentar essa capacidade, pode-se fazer a rotatividade dos funcionários entre áreas, aumentando a capacidade inovadora dos mesmos, pois eles terão uma visão mais equilibrada das forças e fraquezas da organização e uma base de contatos mais ampla, a partir da qual poderão aprender com mais facilidade (Terra, 2000).

Com relação à capacidade interpretativa ainda, vale salientar também que os valores e crenças são partes integrantes do conhecimento, que determinam, em grande parte, aquilo que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir de suas observações, fazendo com que pessoas com diferentes valores vejam diferentes aspectos de uma mesma situação, organizando o seu conhecimento em função dos seus valores. Para Davenport e Prusak (1998, p.12), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”.

Quanto à valorização do trabalho em grupos, O'Dell (2000, p.109), expressa que “trabalhar em conjunto para alcançar um objetivo comum, seja em termos departamentais ou globais, é o meio mais seguro de garantir uma cultura voltada para compartilhar”, podendo garantir a geração de um conhecimento de melhor qualidade, visto que são compartilhadas idéias e opiniões que podem vir de colaboradores que têm diferentes crenças e valores, e por isso enxergam a mesma coisa de um modo diferente.

Com relação a isso, podemos concluir que, no que diz respeito ao compartilhamento do conhecimento, o mesmo autor em suas pesquisas, levantou que as pessoas querem fazê-lo, e justifica isso com as seguintes colocações: a) as pessoas ficam satisfeitas em ver o seu conhecimento e sua experiência aproveitados, se não criamos conseqüências negativas; b) elas desejam ajudar aos colegas; c) elas querem aprender com aqueles em quem confiam e que respeitam. Klein( 1998, p.135) corrobora com O'Dell quando diz que se deve “aumentar constantemente os desafios profissionais. O intelecto cresce mais quando os profissionais se envolvem em um grande desafio”.

Percebe-se que as pessoas sentem vontade de serem reconhecidas pelos seus pensamentos, mas para que isso seja colocado em prática, é preciso deixar que elas ajam todos os dias, pois a vontade tem de estar ligada a ação para que se torne realidade.

Faz-se necessário também, segundo O'Dell (2000) deixar que os funcionários sejam agentes do conhecimento, devendo eles ser responsáveis por identificar, manter, expandir e compartilhar a base do conhecimento”, para aumentar a competitividade das empresas para as quais trabalham, o que é também compartilhado por Davenport e Prusak (1998), que diz que a gestão do conhecimento deve ser parte de cada um dos funcionários da empresa.

Mas para dar sustentação à vontade das pessoas em trabalhar em prol do compartilhamento do conhecimento, torna-se imprescindível estruturar a equipe de criação do conhecimento, a qual conforme Nonaka e Takeuchi (1997), deverá ser formada pelos seguintes elementos: (1) profissionais do conhecimento, (2) engenheiros do conhecimento e (3) gerentes do conhecimento.

Para que um funcionário invista o seu conhecimento numa empresa, o mesmo deve estar inserido num ambiente propício para a gestão do conhecimento, onde todos assumam suas responsabilidades e sejam reconhecidos.

## **2.9 O fluxo de informações na empresa**

Não basta a empresa valorizar e recrutar pessoas talentosas e que assumam responsabilidades, faz-se necessário incentivar e criar uma estrutura para que o fluxo de informações transcorra de forma a gerar conhecimento pra a empresa.

Assim o processo de troca de informações para criação do conhecimento numa empresa está relacionado a transmissão das melhores práticas de acordo com os valores da empresa. O'Dell ( 2000, p.42) destaca que “um mapa só é bom se você sabe para onde está indo”, o que em forma de metáfora ilustra a colocação inicial.

Para o mesmo autor ainda, embora não exista uma resposta única, a maneira mais rápida, eficaz e mais poderosa de se conseguir administrar os recursos do conhecimento é por meio das melhores práticas empresariais, que podem ser definidas como sendo aquelas que produziram resultados excelentes em outra situação, e que poderiam ser adaptadas para a nova.

Para que o processo de troca de informações seja eficaz, para que as melhores práticas se sobressaíam de forma mais rápida, estruturas organizacionais precisam ser rompidas, sendo as

tradicionais substituídas, conforme Terra (2000), por organogramas cada vez menos ortodoxos, tais como um centro com raios, um anel, uma pirâmide invertida, uma teia de aranha etc. Essas novas formas baseiam-se no trabalho em equipe, na liderança por projeto, reduzindo a hierarquia, onde a maior parte dos componentes deve ter competências múltiplas, etc.

Segundo Terra (2000, p.115), “as organizações pós-empresendedoras tendem a centralizar-se mais nas pessoas, emanando a autoridade do expertise ou dos relacionamentos”, pois “a gestão pós-empresendedora é orientada para a criação, buscando tanto a inovação como a eficiência”.

No que diz respeito à transmissão de práticas em uma empresa, Szulanski, citado por O’Dell (2000) em sua pesquisa no ano de 1994, apurou quatro barreiras principais para o retardamento do processo de troca de informações:

- Ignorância – as pessoas que possuem o conhecimento não percebem que o mesmo pode ser útil a alguém, ao mesmo tempo que aqueles que não o possuem não sabem que alguém na empresa o possui.
- Incapacidade de absorção – os funcionários sabem que o conhecimento ou as melhores práticas existem, mas falta-lhes dinheiro, tempo e recursos administrativos para buscar e estudar esse conhecimento.
- Falta de relacionamentos pré-existentes – o conhecimento é mais facilmente absorvido quando vem de pessoas que se conhecem e têm uma relação de confiança, porém quando falta um bom relacionamento ou vínculo, a incorporação torna-se difícil.
- Falta de motivação – para participarem e engajarem-se no processo; as pessoas precisam ter uma razão clara, pois caso contrário não se sentem motivadas a participar.

Mesmo considerando as dificuldades para a transmissão do conhecimento citadas por O’Dell, Davenport e Prusak (1998, p.29) ressaltam que “rápida ou lentamente, produtiva ou improdutivamente, o conhecimento movimenta-se pelas organizações. Ele é intercambiado, comprado, descoberto, gerado e aplicado ao trabalho”.

Sendo assim, para ocorrer o processo de troca de informações de forma adequada e para que não sejam impostas barreiras a esse processo, é preciso que as empresas incentivem o trabalho de equipes multidisciplinares, possibilitando a seus funcionários adquirirem conhecimentos múltiplos.

Assim como os diversos mercados que movimentam a economia, também o mercado do conhecimento nas empresas é composto por uma série de forças e desafios que envolvem situações, conforme mostra o Quadro 2.3 a seguir.

Quadro 2.3 - Promessas e desafios do mercado do Conhecimento

Forças	Desafios	Situações
Atores do mercado do conhecimento	Uma pessoa pode desempenhar todos os papéis num dia, e por vezes desempenhar mais de uma função simultaneamente.	- Compradores - Vendedores - Corretores
O sistema de preços	Quando as empresas compram conhecimento de fora, normalmente pagam valores elevados e à vista. No mercado interno também existe um preço, que normalmente são os itens destacados abaixo.	- Reciprocidade - Altruísmo - Reputação - Confiança
Sinalização do mercado do conhecimento	Refere-se aos indicadores de que o conhecimento efetivamente está dentro da organização e os meios de acessá-los.	- Posição e escolaridade - Redes Informais - Comunidades da prática
Ineficiências do Mercado do Conhecimento	Nos mercados eficientes, compradores e vendedores sabem onde e por quanto trocam seus bens ou mercadorias. O mercado do conhecimento é diferente e ineficiente na maioria das organizações, pois muitas vezes sabemos onde está, mas é difícil chegar até ele, e quando chegamos, pode-se não saber da qualidade.	- Informações limitadas - Conhecimento assimétrico - Conhecimento localizado
Patologias do mercado do Conhecimento	As distorções que inibem drasticamente do fluxo do conhecimento são chamados de patologias do mercado de conhecimento, e podem explicar o problema do mercado de conhecimento na empresa	- Monopólios - Escassez artificial - Barreiras Comerciais
Desenvolvendo efetivos mercados do conhecimento	São as maneiras pelas quais as empresas tornam seus mercados do conhecimento eficientes.	- Usando tecnologia da informação com sabedoria - Construindo mercados - Criando e definindo o valor do mercado do conhecimento
Benefícios periféricos dos mercados do conhecimento	Quando o conhecimento flui livremente, seu valor potencial torna-se real. A produtividade aumenta e as inovações acabam surgindo como resultado da aplicação correta do conhecimento existente.	- Elevação do moral da força de trabalho - Maior coerência corporativa - Um estoque mais rico de conhecimento

Fonte: Elaborado a partir de Davenport e Prusak (1998).

Além de todos os pontos abordados com relação à troca de informações para a criação de mercado do conhecimento, outro aspecto importante a ser considerado, conforme Leonard-

Barton (1998), é de que uma idéia torna-se realidade quando é patrocinada por alguém que não tem medo de profanar a tecnologia dominante ou a cultura da empresa.

Numa cultura voltada para o conhecimento, todos haverão de ganhar, pois a troca de informações e experiências fará com que o volume de conhecimento na empresa cresça muito.

### 2.9.1 Modelos gerenciais para a criação do conhecimento

Na cultura da gestão do conhecimento apresentaremos o modelo proposto pelos autores Nonaka e Takeuchi a respeito de como são trocadas as informações numa empresa.

Os modelos dominantes de processo gerencial, aqueles implantados até o surgimento da gestão do conhecimento, são: o modelo *top-down* (de-cima-para-baixo) e o modelo *bottom-up* (de-baixo-para-cima), ambos ineficazes no sentido de estimular a interação dinâmica necessária à criação do conhecimento organizacional. O modelo proposto pelos autores em 1997, chamado de *middle-up-down* (do-meio-para-cima-e-para-baixo), é superior para a criação do conhecimento em relação aos modelos tradicionais, pois ele esse coloca o gerente de nível médio no centro da gestão do conhecimento e redefine o papel da alta gerência e dos funcionários da linha de frente.

A gerência *top-down* é o modelo hierárquico clássico, tendo suas raízes em Max Weber e Frederick Taylor, utilizando a divisão do trabalho, no qual a alta gerência cria os conceitos básicos para que os níveis inferiores possam implementá-los. Nesse modelo, apenas os altos gerentes são capazes e podem criar conhecimento, pois o processo dá aos funcionários uma capacidade de processamento de informações para lidar com uma massa delas.

Ainda para Nonaka e Takeuchi (1997, p.142), “as decisões dos gerentes de nível médio, constituem as condições operacionais para os funcionários da linha de frente, que implementarão as decisões”.

Já a gerência *bottom-up* é basicamente uma gerência *top-down* refletida no espelho, haja vista que a hierarquia e a divisão do trabalho dão lugar a autonomia, sendo o conhecimento criado e em grande parte controlado na base. Essa organização tem um formato de poucos níveis hierárquicos, onde os gerentes dão poucas ordens e instruções, mas servem como patrocinadores dos funcionários da linha de frente. Esse modelo é bem aplicado na 3M, cujos princípios básicos são autonomia e espírito empreendedor, traduzido em práticas como: ausência de excesso de planejamento; uso reduzido de papel; aceitação de erros como algo normal; cruzamento regular de fronteiras; encorajamento de tomada de iniciativas; fluxo de

idéias de baixo para cima; interferência mínima dos níveis superiores; incapacidade de os níveis superiores de derrotar uma idéia e manutenção de uma estrutura organizacional pequena e plana.

Quanto a esses dois primeiros modelos, o *top-down* é adequado para lidar com o conhecimento explícito, mas não serve para a criação do conhecimento, pois ignora o desenvolvimento do conhecimento tácito, podendo ocorrer o alinhamento do destino de alguns gerentes com o destino da empresa. Já o modelo *botton-up* é adequado para lidar com o conhecimento tácito, mas sua ênfase na autonomia dificulta a criação, disseminação e o compartilhamento do conhecimento dentro da organização (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Considerando que nos dois modelos apresentados, a gerência média não aparece, pois apenas processa informações, não criando conhecimento novo, Nonaka e Takeuchi (1997), segundo seus estudos nas empresas japonesas, levantaram a terceira alternativa para gerenciar e criar conhecimento, ou seja, o modelo *middle-up-down*. Tais pesquisadores são defensores do gerente de nível médio e discordam das afirmações de Tom Peters (1987), que sempre os atacou, de Rosabeth Kanter (1989), que declarou que as empresas vencedoras do futuro não terão gerente de nível médio, e Peters(1992) que coloca que a era da carreira linear havia acabado; porque acham que esse gerente faz o elo entre a alta gerência e o nível operacional.

Alguns pesquisadores assim como os pesquisadores japoneses vislumbram o destino da gerência média com muito mais otimismo, argumentando que esses gerentes são iluminados e que desempenharão um papel-chave na facilitação do processo de criação do conhecimento.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.147), “no modelo *middle-up-down*, a alta gerência cria uma visão, um sonho, enquanto a gerência de nível médio desenvolve conceitos mais concretos que os funcionários da linha de frente possam compreender e implementar. Os gerentes de nível médio tentam resolver a contradição entre o que a alta-gerência espera criar e o que realmente existe no mundo real”.

O quadro 2.4, apresentado a seguir traz as características relevantes dos três modelos de processos comentados. Ao atentarmos detalhadamente para seu conteúdo, é fácil percebermos que o modelo gerencial *middle-up-down* é mais abrangente (quem), mais completo (qual), mais flexível (como), mais amplo (onde) (Santos, 2001).

Quadro: 2.4 - Comparação dos três modelos gerenciais no que se refere à criação do conhecimento.

		Top-down	Botton-up	Middle-up-down
Quem	Agente de criação do conhecimento	Alta gerência	Indivíduo empreendedor	Equipe (como os gerentes de nível médio como engenheiros do conhecimento)
	Papel da alta gerência	Comandante	Patrocinadora/ Mentora	Catalisadora
	Papel da gerência de nível médio	Processadora de informações	Intrapreendedora autônoma	Líder de equipe
Qual	Conhecimento acumulado	Explícito	Tácito	Explícito e tácito
	Conversão do conhecimento	Conversão parcial focalizada na combinação/ internalização	Conversão parcial focalizada na socialização/ externalização	Conversão em espiral de internalização/ externalização/ combinação/ socialização
Onde	Armazenamento do conhecimento	Banco de dados computadorizados manuais	Personalizado no indivíduo	Base de conhecimento organizacional
Como	Organização	Hierarquia	Equipe de projeto e rede informal	Hierarquia e força-tarefa (hipertexto)
	Comunicação	Ordens/ instruções	Princípio de auto-organização	Diálogo e uso de metáfora/ analogia
	Tolerância à ambigüidade	Não permite caos/flutuação	Caos/flutuação como premissas	Cria e amplifica caos/flutuação
	Ponto fraco	Alta dependência da alta gerência	Consome muito tempo; custo de coordenação dos indivíduos	Exaustão humana; custo de redundância

Fonte: (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Com relação à troca de informações na empresa, Magginson et al (1998) definem a comunicação como sendo: ascendente (*botton-up*), descendente (*top-down*) e comunicação horizontal ou lateral. Voltando-se à comunicação horizontal ou lateral, os autores a vêem como uma comunicação direcionada essencialmente para coordenação, envolvendo colegas do mesmo grupo de trabalho e departamentos do mesmo nível.

Numa opinião a respeito disso, Schermehorn (1999) diz que a comunicação lateral é fundamental, pois “o sucesso organizacional num ambiente dinâmico depende da tomada de

decisão interfuncional de alta qualidade e da solução integrada de problemas...”, o que mostra a Figura 2.4.

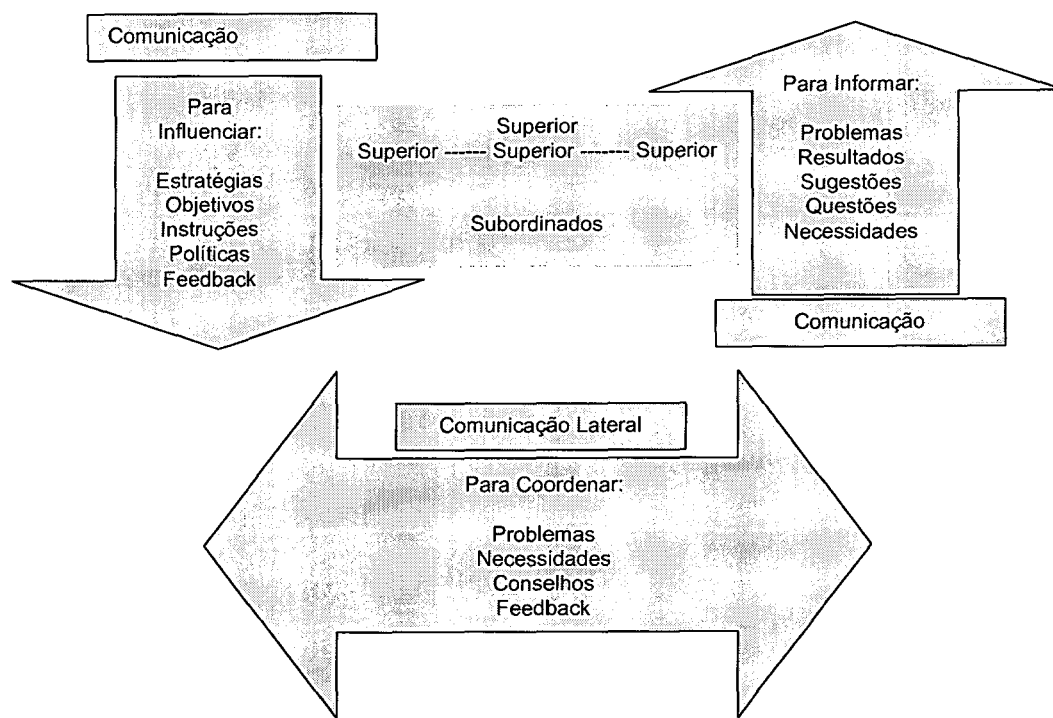


Figura 2.4 - Direções dos Fluxos de Informação nas Organizações.

Fonte: John R. Schermerhorn, et al. (1999)

Conforme exposto nesse item, nota-se que a comunicação entre todos os níveis hierárquicos e entre seus pares é fundamental, sendo o modelo *middle-up-down*, na opinião dos autores Nonaka e Takeuchi, que melhor faz esse papel, visto ter um responsável para operar o elo de ligação entre o topo e a base da pirâmide.

## 2.10 Criando o conhecimento na empresa

Para a criação do conhecimento, muitos são os envolvidos e responsáveis, cada qual com o seu papel, ou seja, a incorporação do conhecimento é de responsabilidade dos profissionais do conhecimento, dos engenheiros do conhecimento e dos gerentes do conhecimento.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), para a criação do conhecimento na empresa, faz-se necessário identificar o tipo de conhecimento necessário ao ambiente competitivo dinâmico,



no qual a empresa está inserida, bem como aprimorar continuamente as condições capacitadoras. O conhecimento é perecível, e as organizações não podem ficar apenas com o de hoje, pois diferentes tipos de conhecimento serão necessários à medida em que ocorrem mudanças no ambiente competitivo.

Baseado nesse autores, ainda quanto à criação do conhecimento, o valor da contribuição de uma pessoa é determinada menos pelo nível hierárquico que ocupa e mais pela informação que ela fornece, exigindo assim a participação de todos os funcionários, independente da posição que ocupam no organograma da empresa.

Quanto ao fato de criar novos conhecimentos, Nonaka e Takeuchi (1997, p.10) apontam que “não é apenas uma questão de aprender com os outros ou adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes, exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização”, cabendo aos gerentes constituírem o elo entre os ideais visionários da alta gerência e a realidade vivida pelos funcionários da linha de frente.

Dentro de uma empresa, quem pode ser considerado responsável pela criação do novo conhecimento? Seguindo ainda Nonaka e Takeuchi, tais autores explicam que é uma característica peculiar das empresas japonesas, por exemplo, o fato de nenhum departamento ou grupo de especialistas ter responsabilidade exclusiva pela criação do novo conhecimento, pois este é de responsabilidade de todos..

Conforme Nonaka & Takeuchi (1997), os gerentes ocidentais precisam deixar a velha forma de pensar, ou seja, adquirir ou transmitir o conhecimento através de manuais, livros ou conferências e prestar mais atenção nas formas menos formais de transmissão do conhecimento através de palpites, metáforas, imagens ou experiências.

### 2.10.1 Responsáveis pela criação do conhecimento

A cargo da criação do conhecimento numa organização empresarial estão os funcionários da linha de frente, os chamados profissionais do conhecimento; gerentes de nível médio, que são os engenheiros do conhecimento; e gerentes seniores, denominados gerentes do conhecimento – cada qual fazendo a sua parte. Isso não quer dizer não que haja diferenciação entre esses três papéis, porque na verdade, a criação do novo conhecimento é produto de uma interação dinâmica entre eles.

### 2.10.1.1 Profissionais do Conhecimento

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.176-178), “a função básica dos profissionais do conhecimento é a incorporação do conhecimento. Eles acumulam, geram e atualizam tanto o conhecimento tácito quanto o explícito, agindo quase como ‘arquivos vivos’ no dia-a-dia”.

Esses profissionais são divididos em dois grupos complementares – “operadores do conhecimento”, que acumulam o conhecimento tácito baseados em sua experiência; e os “especialistas do conhecimento”, que se ocupam do “conhecimento explícito bem-estruturado sob a forma de dados técnicos, científicos ou outros dados quantificáveis, o tipo de conhecimento que poderia ser transmitido e armazenado em um computador”. A qualidade do conhecimento que eles acumulam e geram é determinada pela qualidade de suas experiências diretas no dia-a-dia à frente dos negócios.

As qualificações ideais para os profissionais do conhecimento segundo esse autor são:

- Precisam ter elevados padrões intelectuais;
- Precisam ter uma forte noção de comprometimento para recriar o mundo segundo sua própria perspectiva;
- Precisam ter uma ampla variedade de experiências, tanto dentro quanto fora da empresa;
- Precisam ser qualificados na condução de um diálogo com os clientes e com os colegas dentro da empresa;
- Precisam ser abertos para conduzir discussões francas e debates com outras pessoas.

### 2.10.1.2 Engenheiros do Conhecimento

Os engenheiros do conhecimento são os gerentes de nível médio nas organizações, e servem de ponte entre o topo da empresa, que tem os ideais visionários da empresa, e a realidade de mercado ou produção, com o que convivem os profissionais do conhecimento citados anteriormente. São as pessoas que refazem a realidade, ou seja, equilibram a situação entre “o que é” e “o que deve ser”. Eles trabalham com as diversas formas de conversão do conhecimento abrangendo os diversos níveis da organização (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Qualificações para que os gerentes médios tornem-se engenheiros eficazes do conhecimento, segundo os autores acima:

- Eles precisam estar equipados com excelentes capacidades de coordenação e gerência de projetos;
- Precisam ser qualificados na elaboração de hipóteses para criar novos conceitos;
- Precisam ter a capacidade de integrar as diversas metodologias para criação do conhecimento;
- Precisam de habilidades de comunicação para encorajar o diálogo entre os membros da equipe;
- Devem ser proficientes no uso de metáforas para ajudar os outros a gerar e expressar a imaginação;
- Devem despertar confiança entre os membros da equipe;
- Devem ter habilidade de prever o curso de ação futuro com base em uma compreensão do passado.

### 2.10.1.3 Gerentes do Conhecimento

Quanto a esses responsáveis pela criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) apontam que os gerentes do conhecimento são os altos gerentes de uma empresa, e sua função básica é a gerência do processo total do conhecimento organizacional no nível da empresa.

Esses gerentes dão o senso de direção às atividades de criação do conhecimento na empresa, (1) expressando os conceitos principais sobre o que a empresa deve ser; (2) estabelecendo uma visão do conhecimento sob a forma de uma visão da empresa ou declaração de políticas; e (3) estabelecendo padrões que justifiquem o valor do conhecimento que está sendo criado.

São características ideais de um gerente do conhecimento segundo os autores:

- Capacidade de expressar uma visão do conhecimento para dar um senso de direção às atividades de criação do conhecimento na empresa;
- Capacidade de comunicar a visão, bem como a cultura da empresa na qual ela se baseia, aos membros da equipe de projeto;
- Capacidade de justificar a qualidade do conhecimento criado com base em critérios ou padrões organizacionais;
- Talento fantástico para selecionar o líder certo para o projeto;
- Disposição para criar o caos dentro da equipe de projeto, por exemplo, estabelecendo metas extraordinariamente desafiadoras;

- Habilidade na integração com os membros da equipe de forma prática, solicitando o seu compromisso;
- Capacidade de dirigir e gerenciar todo o processo de criação do conhecimento organizacional.

Segundo Schein (2000), as pessoas sabem muito bem quando estão trabalhando junto de um chefe responsável e respeitado, destacando as características desse tipo de gerente:

- Preocupa-se com o sucesso de seus subordinados e assegura que eles saibam quais são as suas expectativas;
- Espera que eles sejam responsáveis por resultados;
- Ouve-os e pensa com eles;
- Estabelece o contexto, deixando-os saber o que está acontecendo e ajudando-os a enxergar mais a frente;
- Assegura que tenham as habilidades e recursos de que necessitam e faz com que eles trabalhem utilizando suas capacidades;
- Requer que eles colaborem autenticamente com seus colegas.

Para constatação de um conhecimento criado, não existe exemplo melhor visível do que o surgimento de um novo produto, pois conforme Nonaka e Takeuchi (1997):

“O processo de desenvolvimento de novos produtos é simplesmente a essência da criação do novo conhecimento organizacional. A criação do conhecimento organizacional é como ‘um derivativo’ do desenvolvimento de novos produtos. Assim, o desempenho da empresa no desenvolvimento de novos produtos torna-se o fator crítico para a criação do conhecimento organizacional”.

Baseando-se nesses autores, portanto, as características essenciais para gerenciar com sucesso o desenvolvimento de novos produtos são: (1) manter uma abordagem altamente adaptativa e flexível; (2) ter uma equipe de projeto auto-organizada, voltada ao estado zero da informação, e com autonomia para criar o seu próprio conceito; (3) a empresa precisa estimular a participação de não especialistas no desenvolvimento de novos produtos, o que acrescenta variedade no processo, porque os especialistas não toleram erros nem em 1%, enquanto os não especialistas estão dispostos a questionar o *status quo* (estado da arte).

Em síntese, pode-se concluir que, a criação do conhecimento numa organização é o resultado do trabalho de todos, independente do nível hierárquico, pois mesmo aquele que não conhece do assunto, pode dar contribuições maravilhosas justamente por esse desconhecimento.

## 2.10.2 Fases do processo de criação do conhecimento organizacional

Abaixo, apresentamos os modelos de criação do conhecimento organizacional, propostos por Nonaka e Takeuchi e Davenport e Prusak, os quais são importantes fontes de informações para um estudo da gestão do conhecimento. O primeiro modelo integrado de cinco fases de Nonaka e Takeuchi, compreende: (1) compartilhamento do conhecimento tácito; (2) criação de conceitos; (3) justificação dos conceitos; (4) construção de um arquétipo; (5) difusão interativa do conhecimento.

Sinteticamente, as fases do processo propostas por tais autores são apresentadas dessa forma:

- **Compartilhamento do conhecimento tácito:** o compartilhamento do conhecimento tácito entre vários indivíduos com diferentes históricos, perspectivas e motivações tornam-se a etapa crítica do processo para a criação do conhecimento organizacional, desenvolve-se a confiança mútua.
- **Criação de conceitos:** nessa fase ocorre a interação mais intensiva. Um modelo mental tácito compartilhado é verbalizado em palavras e frases e finalmente cristalizado em conceitos explícitos. Métodos de raciocínio como indução e dedução são muito utilizados nessa fase, assim como também é empregada a linguagem figurativa como metáforas e analogia.
- **Justificação dos conceitos:** sendo o conhecimento definido como crença verdadeira justificada, os indivíduos ou equipes precisam justificar os novos conceitos criados. Os critérios de justificação podem ser tanto quantitativos como qualitativos, podendo os critérios para as empresas incluir custo, margem de lucro e grau de contribuição de um produto para o crescimento da empresa.
- **Construção de um arquétipo:** um arquétipo pode ser um protótipo no caso de um desenvolvimento de um novo produto e, no caso de um serviço ou inovação organizacional, um mecanismo operacional poderia servir como tal.
- **Difusão interativa do conhecimento:** a criação do conhecimento organizacional é um processo interminável que se atualiza continuamente, não finalizando com a conclusão do arquétipo. O novo conceito que foi criado, justificado e transformado em modelo, passa por um novo ciclo de criação do conhecimento, e pode mobilizar empresas afiliadas, clientes, fornecedores, concorrentes e outras organizações externas através da interação dinâmica.

Em relação à criação do conhecimento, o modelo de Davenport e Prusak (1998) também destaca cinco modos de gerar conhecimento: (1) aquisição; (2) recursos dedicados; (3) fusão; (4) adaptação; (5) redes de conhecimento, os quais estão resumidos a seguir.

- Aquisição: conhecimento adquirido não precisa ser necessariamente recém-criado, mas apenas ser novidade para a organização.
- Aluguel: o conhecimento, além de comprado pode ser alugado ou financiado, o que é feito pela contratação de um consultor, por exemplo, que recebe seus honorários em troca do seu conhecimento em determinado assunto.
- Recursos dirigidos: a geração de conhecimento numa organização, muitas vezes, é feita através de grupos específicos para determinada finalidade.
- Fusão: Esse procedimento reúne pessoas com diferentes perspectivas para trabalhar num problema ou projeto, obrigando-as a chegar a uma resposta conjunta. As diferenças entre os componentes do grupo impedem que o mesmo caia em soluções rotineiras para problemas, pois devido à não partilha de soluções comuns, precisam desenvolver novas idéias em conjunto ou combinar as velhas inovadamente, o que é chamado de caos criativo por Nonaka e Takeuchi.
- Adaptação: a capacidade de adaptação de uma empresa é baseada em dois fatores principais: (1) possuir recursos e capacidades internas que possam ser utilizadas de novas formas; (2) estar aberta à mudança ou ter uma elevada capacidade de absorção. O sucesso costuma ser inimigo da inovação, algo que já foi batizado de “a maldição do vencedor”. Davenport e Prusak (1998, p.77) diz “instile uma sensação de crise antes que ela se instale e você pode evitar a ocorrência de uma crise real”.
- Redes: comunidades de possuidores de conhecimento acabam se aglutinando, motivados por interesse comuns e, em geral, conversam pessoalmente, por telefone etc., para compartilhá-lo e resolver problemas em conjunto, acabando por gerar conhecimento novo para a empresa.

Davenport e Prusak (1998) destacam que “o denominador comum de todos esses esforços é a necessidade de se alocarem tempo e espaço apropriados para a criação ou aquisição do conhecimento”, podendo esse espaço ser eletrônico, bibliotecas, laboratórios, salas de bate-papo, reuniões etc.

### 2.10.3 Espiral da criação do conhecimento organizacional

O nascedouro da espiral do conhecimento organizacional é o conhecimento individual, que vai subindo a hierarquia, e cruzando fronteiras entre os departamentos, o que é possível mediante o que será apresentado a seguir.

Para promover a espiral do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), são necessárias cinco condições, dentre as quais se destacam: (1) intenção; (2) autonomia; (3) flutuação e caos criativo; (4) redundância e (5) variedade de requisitos.

- **Intenção:** a espiral do conhecimento é direcionada pela intenção da organização, que é definida como a aspiração de uma organização as suas metas. A essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento.
- **Autonomia:** ela deve ser estendida a todos na organização conforme as circunstâncias, pois, com isso, amplia-se a chance de introduzir oportunidades inesperadas, criando também a possibilidade dos indivíduos se auto-motivarem para criar o novo conhecimento. Com autonomia, pessoas comuns na organização podem criar conhecimento através de sua sabedoria.
- **Flutuação e caos criativo:** quando a flutuação e o caos criativo são introduzidos em uma empresa, seus membros enfrentam um colapso de rotinas, hábitos, etc., porém estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. Kobayashi(1985) apud Nonaka e Takeuchi(1997) destaca: “relaxada, em um lugar confortável, raramente uma pessoa consegue pensar friamente. Extrai-se a sabedoria de quem está à beira do abismo, lutando para sobreviver”.
- **Redundância:** é a existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização. Para que se crie o conhecimento organizacional, é preciso que um conceito criado por um indivíduo ou por um grupo seja compartilhado por outros indivíduos, que talvez não precisem do conceito imediatamente.

O rodízio de pessoal entre áreas diferentes da organização criam a redundância, permitindo que os envolvidos diversifiquem as suas habilidades e fontes de informações, tornando o conhecimento organizacional mais “fluido” e mais fácil de colocar em prática. A redundância de informações na organização agiliza o desenvolvimento de novos produtos, assim como facilita a solução de novos problemas.

- Variedade de requisitos: segundo Ashby (apud Nonaka e Takeuchi (1997), “a diversidade interna de uma organização deve corresponder à variedade e à complexidade do ambiente, para permitir que ela enfrente os desafios impostos pelo ambiente”. Na empresa japonesa Kao Corp., todos os funcionários devem ter igual acesso as informações, disponíveis em sistemas informatizados, onde possam registrar e intercambiar as diversas opiniões com diferentes pontos de vista.

Senge (2000, p.40-43) relata cinco formas que convergem gradualmente para inovar as organizações que aprendem. São elas:

- Pensamento sistêmico: é um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos 50 anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente.
- Domínio pessoal: esclarece as coisas que são realmente importantes para nós, levando-nos a viver a serviço de nossas mais altas aspirações.
- Modelos mentais: são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e agir.
- A construção de uma visão compartilhada: a prática da visão compartilhada envolve as habilidades de descobrir imagens do futuro compartilhadas, que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação.
- Aprendizagem em equipe: a disciplina de aprendizagem em equipe começa pelo “diálogo”, a capacidade dos membros de deixarem de lado as idéias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”.

No que refere criação do conhecimento, Davenport e Prusak (1998) concluem que sendo o conhecimento o maior ativo de uma empresa, a empresa que deixar de gerar, criar conhecimento novo, muito provavelmente estará fadada ao fracasso.

A administração da empresa desenvolve-se num novo ideal de auto-gerenciamento – empregados com maior responsabilidade e iniciativa, monitorando seu próprio trabalho, utilizando gerentes e supervisores como seus professores e facilitadores.

## 2.11 Gerenciando o conhecimento

Os gerentes da nova economia do conhecimento são orientadores e facilitadores que não têm como atividade controlar seus funcionários, mas sim liberar seu potencial. Essa é uma



transformação fundamental na prerrogativa administrativa tradicional de dar ordens. O gerente do conhecimento precisa criar um ambiente fértil para o crescimento pessoal.

Segundo Stewart (1998, p.68-70):

“A distinção entre capital humano e capital estrutural é fundamental para a gerência do conhecimento. O capital humano é importante porque é fonte de inovação e renovação, seja em decorrência de *Braisntorming* em um laboratório ou de novas dicas no caderno de anotações do representante de vendas. O capital estrutural funciona como uma espécie de amplificador, ele embala o capital humano e permite o seu uso repetido para a criação de valor, da mesma forma com uma matriz pode estampar peça após peça. O capital cliente é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios. E o capital intelectual não é criado a partir de partes distintas de capital humano, estrutural e do cliente, mas o intercâmbio entre eles”.

Em relação à gerência do conhecimento, O'Dell (2000, p.23) diz que:

“quando explicitamente administrado, o conhecimento organizacional é usado para realizar a missão da empresa. A gestão do conhecimento é, portanto uma estratégia consciente de obter o conhecimento certo das pessoas certas no momento certo e de ajudar as pessoas compartilharem e colocarem a informação em ação de um modo que elas se empenhem em melhorar o desempenho da empresa”.

Sendo assim, baseado em Murray (1996), podemos dizer que a gestão do conhecimento é uma estratégia que transforma bens intelectuais da empresa – informações registradas e o talento de seus membros – em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade.

Gerenciar conhecimento pode ser visto, então, como o ato de saber onde se quer chegar e persuadir as pessoas a seguirem o caminho adequado. Para Davenport e Prusak (1998) gerir projetos do conhecimento não é uma mera questão de gerir projetos, pois a função exige saber incomumente habilidades tecnológicas, psicológicas e de negócios, tendo certa humildade; bem como conscientizar-se que o tamanho da aspiração pessoal e da intenção organizacional determinará a qualidade do conhecimento criado pela empresa”.

Segundo Sveiby (1998, p.72), “um líder deve ser motivado por um verdadeiro desejo de liderar, inspirado por uma visão da direção seguida pela organização, capaz de unir pessoas no esforço de realizar a visão, ter total compromisso com a tarefa e estar orientado para a ação”.

Na opinião de Nonaka e Takeuchi (1997, p.264), “os gerentes também perceberão que o futuro pertence aos trabalhadores do conhecimento – os que usam a cabeça e não as mãos – e que a chave para a sua prosperidade futura está em sua educação e seu treinamento”.

Assim, para estimular valiosos *insights* e intuições, uma empresa que cria conhecimento precisa de uma diversidade de talentos, o que aumenta a variedade de requisitos, que é uma das condições capacitadoras da organização. A empresa pode conseguir a diversidade de talentos, oferecendo diversidade também nos planos de carreira.

Para Sveiby (1998) nas organizações do conhecimento dirigidas com sucesso, os líderes têm profundo compromisso com as pessoas; amam seu trabalho, sua profissão e seus liderados. Seu compromisso emocional contagia os seus seguidores, cujo desejo geralmente é compartilhar o entusiasmo dos líderes.

Na gerência do conhecimento, o papel da alta administração resume-se em assumir as características abaixo segundo Terra (2000):

- Conceitualização de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido nas empresas;
- No caso de grandes desafios, uso constante de metáforas, analogias e modelos para direcionar os esforços dos funcionários;
- Verbalização de conceitos, até certo ponto ambíguos, que permitam o aparecimento de novos significados e maneiras de pensar as coisas;
- Criação de um constante sentido de urgência para aumentar a tensão criativa;
- Estimulo à variedade mediante. Por exemplo, freqüentes mudanças da estrutura organizacional;
- Estímulo ao compartilhamento de informações baseado no apoio ao trabalho em equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia.

De acordo com esse último autor ainda, o gerenciamento do conhecimento numa organização pode ser desenvolvido considerando os seguintes pontos:

1. O papel indispensável da alta administração na definição dos campos de conhecimento.
2. O desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa deve ser uma das preocupações fundamentais da alta administração.

3. As novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho, que diversas empresas, em diferentes setores e em diferentes países, estão adotando para superar os limites à inovação.
4. As práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos da empresa, assim como à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos na empresa.
5. Os avanços na informática, na tecnologia de comunicação e nos sistemas de informação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações.
6. Esforços recentes de mensuração de resultados sob várias perspectivas e em sua comunicação por toda a organização.
7. A crescente necessidade das empresas se engajarem em processos de aprendizado com o ambiente e, em particular, por meio de alianças com outras empresas e do estreitamento do relacionamento com clientes.

Davenport e Prusak (1998) destacam alguns pontos de partida para a gestão do conhecimento, os quais citamos abaixo:

- Começando a gerir o conhecimento: em se tratando de gestão do conhecimento, não divulgue nada, antes que realmente tenha feito algo que valha a pena ser divulgado. A gestão do conhecimento deve começar por um problema relacionado à perda de clientes, produtos mal desenhados, perda de pessoal-chave, problemas estes que podem ser atribuídos a má gestão do conhecimento. Pode-se fracionar o problema, começando a resolvê-lo por partes.
- Alavancando os métodos existentes: para iniciar, as empresas deveriam usar sempre que possível os seus atuais métodos e táticas de gestão, para ajudar no encaminhamento da gestão do conhecimento. Talvez o melhor caminho para iniciar seja pela qualidade, reengenharia ou melhores práticas, pois essas empresas já têm alguns arquivos de dados e informações. Independentemente por onde a empresa começar, o importante é iniciar com um estilo que seja coerente com a cultura da empresa.
- Ciladas da gestão do conhecimento: apesar do valor do bom senso gerencial na gestão do conhecimento, conforme Davenport, muitas empresas perderam o rumo. Muitas vezes, as empresas tiram os olhos do conhecimento, passando para a tecnologia por ser mais fácil comprar, implementar e mensurar. Depois para utilizar os sistemas, as empresas colocam via on-line o manual do funcionário, os menus do restaurante, a

programação do ônibus, aniversariantes, etc., o que não tem nada haver com conhecimento e acaba matando a idéia de criação de conhecimento.

Sendo assim, para ele a empresa que é incapaz de usar a palavra conhecimento sugere que a diretoria não apóia a idéia maior que está por trás da gestão do conhecimento: aquilo que as pessoas sabem e podem aprender é mais valioso que qualquer outro recurso empresarial. “Conhecimento e aprendizado devem sempre servir aos propósitos maiores da organização. Caso contrário, na pior hipótese, ele se torna um passivo e, na melhor, uma distração” (Davenport e Prusak, 1998, p.213).

Por fim, podemos utilizar algumas conclusões sensatas desses últimos autores a respeito da gestão do conhecimento, indicando-nos qual a melhor forma para implantar esse processo:

1. O bom senso conta muito.
2. O lugar por onde começar é o conhecimento de alto valor.
3. Comece com um projeto-piloto focado e deixe que a demanda determine as iniciativas adicionais.
4. Trabalhe em múltiplas frentes simultaneamente (tecnologia, organização e cultura).
5. Não adie aquilo que lhe causa mais problemas até que seja tarde demais.
6. Obtenha ajuda junto à organização inteira, o mais rápido possível.

## **2.12 Conhecimento como vantagem competitiva**

Como já exposto no início do trabalho, mais do que nunca o conhecimento será a maior e melhor vantagem competitiva para uma empresa.

Quanto a definição de competitividade, para, Ferraz, Haguenaer e Kuper, (1997, p.3) é “a capacidade de uma empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

O posicionamento competitivo pode ser descrito a partir das cinco forças competitivas para, Porter (1992): ameaça de produtos ou serviços substitutos, criados a partir do conhecimento que está nas empresas; ameaça de empresas entrantes, cada vez mais normal na atualidade; poder de barganha de fornecedores, o que muitas vezes é possível devido a uma melhor produtividade por parte de quem detém o conhecimento; poder de barganha de consumidores, devido a concorrência cada vez mais acirrada; e rivalidade entre empresas existentes, que ao invés de se tornarem competitivas juntas, querem sim, umas acabar com as outras.

Segundo Houghton (2001, p.174), “o conhecimento inclui todos os conceitos disponíveis e o *know-how* vitais que fazem da empresa algo desejado e necessário aos clientes. As empresas que chegam rápido ao mercado, e demonstram habilidade para sustentar a velocidade, consideram o tempo e o conhecimento ativos tão reais quanto o dinheiro no banco”

Influenciado pelo seus trabalhos e por sua experiência pessoal, Terra (2000, p.70) acredita “que a principal vantagem competitiva das empresas se baseia no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem”, pois este é difícil de ser imitado e copiado. Este é ao mesmo tempo, individual e coletivo, leva tempo para ser construído, pois está na cabeça das pessoas.

Segundo Stewart (1998, p.136):

“atualmente as conexões mais valiosas em geral pertencem às pessoas que possuem o conhecimento – especialmente o conhecimento do que acontece onde o cliente está, que é onde se encontram aqueles que pagam por tudo que acontece rio acima. O poder da informação é tão grande que quem a tem em muitos casos controla o negócio”.

Quanto à competitividade baseada no conhecimento, Terra (2000, p. 43), destaca que “as empresas nacionais, em particular aquelas expostas à competição internacional, precisam além de aumentar rapidamente o seu investimento em qualificação profissional, P&D, implementar práticas gerenciais modernas e indutoras de ambientes organizacionais voltados à inovação de produtos e processos. Enfim, precisam adotar pró-ativamente estratégias de Gestão do Conhecimento”.

Nesse sentido, o autor continua dizendo que “as empresas ‘mais avançadas’ são aquelas que estão derrubando as paredes funcionais e criando uma ‘teia impecável’ entre invenção, projeto, fabricação, vendas, logística e serviços, e permitindo que as decisões, assim como a criação, captação e codificação do conhecimento estejam ocorrendo nos níveis mais baixos da organização”.

A vantagem competitiva sustentável não pode ser alcançada com base em tecnologias que estão acessíveis a todos, pois os concorrentes podem reproduzir rapidamente a maioria dos produtos e serviços. (Davenport e Prusak, 1998).

Na mesma linha da definição de Davenport e Prusak, Thurrow (1997, p.357) diz que:

“Como todos compram os mesmos equipamentos dos mesmos fornecedores globais, as tecnologias que podem dar uma vantagem competitiva a uma empresa não estão embutidas em equipamentos únicos que os concorrentes não podem comprar, mas nas mentes dos funcionários que sabem como usar aqueles equipamentos de forma única

ou ampliada. O único ativo importante da empresa vai para casa todas as noites, é independente para tomar decisões a respeito de onde suas habilidades serão empregadas, controla o esforço que irá ou não dedicar às atividades da empresa e não pode ser possuído em um mundo sem escravidão. Quando sai um funcionário, as idéias e tecnologias únicas da empresa vão automaticamente com ele para o novo empregador. A menos que a empresa possa reter seus funcionários, conhecimentos exclusivos deixam efetivamente de existir”.

Os autores Davenport e Prusak (1998, p.20) discordam em dizer que “a vantagem do conhecimento é uma vantagem sustentável”. O conhecimento, em contrapartida pode propiciar uma vantagem competitiva, que pode também ser copiada, mas levará mais tempo. Quando isso acontece, a empresa que é rica em conhecimento já terá passado para um outro nível de qualidade, criatividade e eficiência.

Portanto, o capital intelectual será a vantagem competitiva, porque tudo pode ser copiado rapidamente, mas o conhecimento humano leva mais tempo para ser copiado

Dessa forma, para que as pessoas se tornem cada vez mais hábeis, tornando a empresa vantajosa e verdadeiramente competitiva, o conhecimento precisa ser disseminado para um maior número de seus membros, para que quando necessitarem de informações eles possam saber onde a mesma está e como podem usá-la em benefício da sua empresa.

## **2.13 Disseminação do conhecimento na empresa**

Na gestão do conhecimento, buscam-se diversas formas de disseminar numa empresa o conhecimento entre os seus integrantes. O que alguns autores tentam mostrar conforme abaixo e o que tentaremos explicar são algumas formas de disseminá-lo.

Crawford (1994, p.162) cita em sua obra a Filosofia de Recursos Humanos da Wal-Mart, destacada a seguir:

“Compartilhar todas informações permite uma aplicação mais inteligente das melhores idéias e do trabalho árduo de cada indivíduo. Um ambiente de comunicação aberta permite o fluxo livre de idéias de qualquer possível fonte, e a disseminação destas idéias por toda a empresa, e não por um único departamento, loja ou divisão”.

Por isso, assim como O’Dell (2000, p.228), achamos ser fundamental a busca por um defensor ou um patrocinador que: (1) entenda a necessidade; (2) tenha influência e recursos

para dedicar as iniciativas de gestão e transmissão do conhecimento e dar sustentação a essa nova prática empresarial.

Além de achar um defensor para a disseminação do conhecimento O'Dell (2000, p.228) destaca a necessidade de “preparar a organização para entender o papel da transmissão do conhecimento e do projeto. O peso desse esforço dependerá do âmbito do projeto e de quantas pessoas precisam entender o que está acontecendo”. Essa fase envolve as seguintes atividades segundo ele:

- Identificar as principais partes interessadas (o cliente interno);
- Articular a maneira como elas mais se beneficiariam com boa parte desse projeto;
- Informá-las e envolvê-las;
- Identificar os sucessos em sua organização que resultaram do compartilhamento e do acesso mais eficaz ao conhecimento para ajudar e reforçar o apoio e a compreensão.

Segundo Senge (2000, p.236), “A visão compartilhada muda o relacionamento das pessoas com a empresa. Em lugar de “sua empresa”, ela se transforma em “nossa empresa”. Uma visão compartilhada é o primeiro passo para conseguir que pessoas que não confiam umas nas outras comecem a trabalhar em conjunto. Cria uma identidade comum”.

Portanto, para que a disseminação do conhecimento, e depois a gestão do conhecimento sejam implantadas com sucesso numa organização, faz-se necessário iniciar com pequenos exemplos, para que após, os envolvidos sentirem os resultados favoráveis, comprem a idéia e levem em frente essa nova forma de evoluir.

### 3 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA

Neste capítulo, apresentaremos de uma forma bem sucinta, a indústria moveleira no Brasil e em Santa Catarina, especialmente São Bento do Sul, que é o centro da região de que trata o estudo.

A indústria de móveis no Brasil apresenta a produção geograficamente dispersa por todo o território nacional, concentrando-se principalmente na região centro-sul do país, que responde por 90% da produção nacional e 70% da mão-de-obra do setor. No Brasil, assim como em outros países, a indústria moveleira caracteriza-se pela organização em pólos regionais, destacando-se os já consolidados: São Bento do Sul (SC), Bento Gonçalves (RS), Ubá (MG), Arapongas (PR), Votuporanga e Mirassol (SP) e Linhares (ES).

Porém, o início deste século marca o nascimento de novos centros de fabricação de móveis dentre os quais podemos citar Macapá (AP), Fortaleza (CE), Teresina (PI), Caruaru e Garanhuns (PE), Brasília (DF), Uberaba e Uberlândia (MG), Itapetininga (SP) e Telêmaco Borba (PR), entre outros, os quais tem aspirações para desenvolverem-se e tornarem-se conhecidos e reconhecidos como os já destacados anteriormente, o que irá acirrar a concorrência, gerando a necessidade de as empresas se tornarem mais competitivas.

De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário - Abimóvel, esta indústria conta com aproximadamente 13.500 empresas, sendo cerca de 10.000 microempresas (até 15 funcionários), 3.000 pequenas empresas (de 15 até 150 funcionários) e apenas 500 empresas de porte médio (acima de 150 funcionários). A grande maioria são empresas familiares, de capital nacional. Nos últimos anos, tem-se verificado que algumas empresas estrangeiras estão se instalando no Brasil, através da aquisição de empresas já estabelecidas, principalmente no segmento de móveis para escritório.

A indústria moveleira no Brasil surgiu no início do século passado na cidade de São Paulo e cidades vizinhas, iniciando com pequenas marcenarias de artesãos italianos, com a maior parte da produção voltada para o mercado popular em formação.

Os pólos localizados em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul podem ser igualmente caracterizados como pioneiros, tendo a formação do mercado interno sido baseada no trabalho assalariado e no incremento do movimento imigratório daquela época.

No Quadro 3.1, mostra-se as características da formação industrial dos pólos moveleiros, sendo que isoladamente já existiam algumas empresas em vários dos pólos.



Quadro 3.1 – Características da formação industrial dos pólos moveleiros.

Pólos	Origem	Consolidação
Grande São Paulo (SP)	Marcenarias familiares (imigração italiana).	Década de 50
Noroeste Paulista (Votuporanga e Mirassol)	Iniciativa dos empresários locais	Década de 80
Ubá (MG)	Empresas atraídas pela instalação da Móveis Itatiaia na década de 60	Década de 80
Arapongas (PR)	Iniciativa de empresários locais, com apoio governamental (em particular do município)	Década de 80
São Bento do Sul (SC)	Instalação nos anos 60 e início dos anos 70, com apoio governamental	Década de 70
Bento Gonçalves (RS)	Manufaturados de móveis de madeira e metal originados da fabricação de instrumentos musicais e telas metálicas.	Década de 60

Fonte: [www.abimovel.org.br](http://www.abimovel.org.br)

Os outros pólos moveleiros, como Ubá, Votuporanga, Ubá e Arapongas, foram implantados mais recentemente, no ciclo de substituição de importações do pós-guerra, a partir de iniciativas empresariais conjugadas com estímulos governamentais, o que prova que com estímulos apropriados pode-se rapidamente responder às necessidades da demanda.

No quadro 3.2, apresentamos alguns indicadores da cadeia produtiva de móveis e madeira no Brasil, onde podemos verificar que a participação do setor é pequena no PIB, representando apenas 0,71% no ano de 1999. Com relação à participação na geração de emprego, a participação é mais expressiva, chegando a 1,34% da ocupação total do país em 1999, sendo a ocupação de pessoal sobre a ocupação total da indústria expressiva, 6,98%.

Quadro 3.2 – Indicadores da indústria de madeira e do mobiliário – Brasil – 1995/1999.

Discriminação	1995	1996	1997	1998	1999
Faturamento anual em bilhões de reais (1)	3,9	4,6	6,2	7,4	7,3
Participação no PIB-Valor adicionado (2) %	0,89	0,80	0,76	0,70	0,71
Número de pessoal ocupado	843.100	856.100	834.800	780.500	781.823
Participação s/ ocupação total (%)	1,37	1,43	1,39	1,32	1,34
Participação s/ ocupação da indústria (%)	6,88	7,14	6,97	6,65	6,98
Coeficientes de comércio					
Exportação (Valor Exp/Valor Produzido) (%)	10,85	10,52	11,80	12,09	20,19
Importação (Valor Imp./Valor Produzido) %	1,34	1,74	2,46	2,43	2,23
Variação anual da produção (%)	1,51	3,74	1,02	-3,85	-0,19
Variação anual da produtividade (3) (%)	-0,12	2,17	3,60	2,84	-0,35

Fonte IBGE – MDIC/SPI apud [www.abimovel.org.br](http://www.abimovel.org.br)

Notas:

(1) O faturamento refere-se a 60% de móveis residenciais, 25% a móveis de escritório e 15% a móveis institucionais, escolares, médico-hospitalares, restaurantes, hotéis e similares.

(2) Valor adicionado (PIB) equivale ao valor bruto da produção deduzida do consumo Intermediário, ou seja, a parcela produzida e não utilizada do próprio processo produtivo.

(3) A produtividade do trabalho foi estimada como a razão entre a variação do valor adicionado, a preços do ano anterior e variação do pessoal ocupado.

De acordo com a Abimóvel, o padrão tecnológico da indústria brasileira de móveis é muito heterogêneo, variando de pólo para pólo, e também de acordo com o porte das empresas. As empresas líderes de cada pólo normalmente encontram-se em fase avançada de atualização tecnológica e de modernização administrativa, vindo com isso a reduzir a utilização de mão-de-obra.

A indústria moveleira de Santa Catarina é a terceira maior produtora de móveis do país, com mais de 900 fábricas e empregando cerca de 18.000 pessoas. O estado é o maior exportador do país – com US\$ 191.730.940,00, ou seja, 49,77% do total exportado pelo Brasil em 1999 de acordo com a Abimóvel.

Em Santa Catarina, a indústria moveleira está concentrada no Vale do Rio Negro, englobando de forma mais específica os municípios de São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre, objetos do estudo. As primeiras empresas surgiram nos anos 20, da atividade dos imigrantes alemães, estando voltado inicialmente para a produção de móveis coloniais de alto padrão. Atualmente, São Bento do Sul é o principal pólo exportador do país, respondendo por metade das vendas de móveis brasileiros no exterior, que vêm crescendo anualmente, conforme demonstrado na Tabela 3.1.

Tabela 3.1 – Evolução das exportações de móveis do Brasil – 1990/2000.

Ano	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
US\$(mi)	39,7	57,3	125,7	266,0	293,6	336,6	351,3	366,3	338,0	385,2	488,8

Fonte Secex/Abimóvel – [www.Abimovel.Org.br](http://www.Abimovel.Org.br)

Atualmente, o pólo moveleiro de São Bento do Sul conta com aproximadamente 200 empresas do setor de móveis, com elevada participação de médias e grandes empresas, acima de 100 funcionários, destinando grande parte da sua produção ao mercado externo. Nas tabelas 3.2 e 3.3 apresentaremos alguns dados do município de São Bento do Sul, que se destaca no pólo moveleiro ora estudado. Na tabela 3.2, apresentaremos a importância do setor

de móveis na cidade de São Bento do Sul, representando 35,6% do valor adicionado, conforme relata o movimento econômico da Prefeitura Municipal, exercício 2000, ano base 1999.

Tabela 3.2 - Movimento econômico de São Bento do Sul, Exercício 2000 – Ano base 1999 – em reais.

Atividade	Estab	Empreg.	Valor Adicionado	%	Exportação	Importação
Móveis	199	7048	142.079.295	35,66	166.465.739	9.019.907
Plásticos	6	1218	39.241.686	9,85	8.174.847	9.168.206
Fiação e Tecelag	8	1084	39.575.321	9,93	17.117.494	24.317.377
Metalúrgica	58	1053	48.320.569	12,13	3.609.300	4.716.469
Cerâmica	9	1207	27.729.831	6,96	17.771.915	1.520.107
Prod. Químicos	6	63	5.844.807	1,47	177.645	374.707
Transportadoras	91	670	24.652.280	6,19	16.725	
Alimentos	24	44	1.009.751	0,25		180.797
Comércio	1032	2419	57.515.052	14,44	11.464.363	4.031.358
Outras	87	481	7.513.418	1,89		455.321
Embalagem	7	151	4.787.771	1,20		
Agricultura	5	11	156.523	0,04		
Total	1532	15449	398.426.304	100,00	224.798.028	53.784.249

Fonte: Movimento econômico de São Bento do Sul – Prefeitura Municipal

Com base ainda, no mesmo movimento econômico, apresentaremos na tabela 3.3 alguns dados adicionais da indústria moveleira de São Bento do Sul - SC.

Tabela 3.3 – Dados adicionais da indústria moveleira de São Bento do Sul – SC – 1997/1999. Em reais mil.

Ano	Estab.	Empre- gados.	Receita Bruta	Valor Adicionado	%	Exportação	Importação
1997	171	5597	260.703	117.789	38,52	90.690	9.986
1998	233	5890	241.770	131.277	37,60	94.338	4.905
1999	199	7048	326.336	142.079	35,66	166.465	9.019

Fonte: Movimento econômico de São Bento do Sul – Prefeitura Municipal

A partir de 1975 São Bento do Sul conta com a FETEP – Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa, administrada pelo SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial a partir

de 1995, que tem como objetivo proporcionar: a) aprendizagem industrial e cursos profissionalizantes; b) treinamento operacional de operários; c) assistência técnica e convênios tecnológicos com empresas da região, procurando assim elevar o nível de qualificação da mão-de-obra para produzir produtos qualidade. Além da FETEP através do seu Centro Tecnológico do Mobiliário, São Bento do Sul conta ainda com cursos técnicos de segundo e terceiros graus para a produção industrial de móveis, através da UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina.

De uma forma geral, as empresas de móveis no Brasil, como também as da região de São Bento do Sul tem sua produção muito verticalizada, ou seja, a mesma empresa faz todo o processo, desde o beneficiamento da madeira até o produto embalado para a venda, o que torna o processo lento e oneroso, influenciando na questão de preço e por consequência na perda de competitividade. Aos poucos as empresas estão passando para terceiros parte do seu processo, o que acabou sendo fruto da concorrência acirrada no setor nos últimos anos, devido ao surgimento de muitas empresas novas em todas as regiões do país.

Mesmo sendo a indústria moveleira da região de São Bento do Sul responsável por metade das exportações brasileiras de móveis, a cultura organizacional ainda está muito voltada para a gestão do capital, representado por prédios, máquinas, equipamentos e recursos financeiros, bem como pelas informações em forma de dados.

Essa cultura, ainda voltada para a era industrial, é fruto da colonização da região, basicamente européia, que por tradição é uma cultura conservadora, o que se reflete também nos negócios. No entanto, percebendo da necessidade de buscar novos horizontes, inclusive para permanecerem competitivas, lentamente as empresas acabam aderindo a era do conhecimento.

Considerando, que a matéria-prima e a tecnologia estão acessíveis à maioria das empresas, o conhecimento acaba se tornando um grande diferencial competitivo, além de agregar maior valor ao produto. Conforme já mencionado na fundamentação teórica, o desenvolvimento de novos produtos é uma das melhores formas de se criar conhecimento numa empresa.

Assim, devido a um número cada vez maior de empresas moveleiras, e como consequência o aumento da competitividade, a gestão do conhecimento terá fundamental importância para diferenciar as empresas bem sucedidas das que poderão ter dificuldades.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, os quais foram tabulados para a elaboração das respectivas análises relacionadas aos objetivos propostos pelo trabalho. Os resultados são apresentados por meio de: descrição dos principais aspectos relacionados aos objetivos da pesquisa; de tabelas, para as questões de múltipla escolha; e de gráficos de barra para as questões nas quais a tabulação foi feita com base na escala de Likert. A descrição da análise será feita considerando-se o resultado final da tabulação para as questões, fazendo-se um comentário em separado para divergências relevantes nas respostas entre três níveis hierárquicos, bem como com relação ao tamanho das empresas.

Na tabela 4.1 está apresentada a identificação dos respondentes da pesquisa, com relação a sua formação, sexo, cargo e área de atuação na empresa. Com relação a formação dos respondentes há de se ressaltar, que é baixo o percentual de questionários respondidos por pessoas com nível de formação no 1º grau, visto a pesquisa ter sido feita com alunos das escolas de nível técnico e superior, e apenas 31% dos questionários coletados junto as empresas. Dos 17,8% que assinalaram como nível de formação o 2º grau, parte já está estudando no nível técnico, o que se enquadraria no item de formação como sendo o técnico de nível médio. Nota-se também, que ainda a maioria, ou seja, 80,9% dos respondentes é do sexo masculino, tendo as pessoas do sexo feminino, que estudam, uma participação mais expressiva apenas entre os funcionários, ou seja 25,2%.

Do total de questionários coletados, 296 são de funcionários, representando 61,7%, 102 de supervisores, representando 21,3%, 50 de gerentes, (10,4%); 04 de diretores contratados, (0,8%); e 28 de diretores proprietários, (5,8%). Os gerentes, diretores contratados e diretores proprietários num total de 82 questionários, foram agrupados para fins de análise, visto representarem o nível estratégico das empresas. Das pessoas pesquisadas 34,8% atuam na área de produção, 14,0% na administração e 13,8% em funções técnicas, que é seguido de perto pela área administrativa e de planejamento com 11,7%.

O fato de um elevado percentual de pessoas, que estão estudando, serem da área produtiva, nos mostra que a formação é vista como necessária, o que melhora o nível do capital humano nas organizações.

Tabela 4.1 – Identificação dos respondentes da pesquisa.

1º Grupo: Identificação do respondente.	Funcionários		Supervisores		Diretores/Gerentes		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1 - Formação do respondente:	295	100	101	100	81	100	477	100
1º Grau	9	3,1	6	5,9	2	2,5	17	3,6
2º Grau	44	14,9	26	25,7	15	18,5	85	17,8
Técnico nível médio	92	31,2	15	14,9	13	16,0	120	25,2
Superior	148	50,2	52	51,5	39	48,1	239	50,1
Pós-graduado	2	0,7	2	2,0	12	14,8	16	3,4
2 - Sexo do respondente:	294	100,0	102	100,0	80	100,0	476	100,0
Masculino	220	74,8	96	94,1	69	86,3	385	80,9
Feminino	74	25,2	6	5,9	11	13,8	91	19,1
7 - Qual ou seu cargo na empresa?	296	100,0	102	100,0	82	100,0	480	100,0
Diretor/proprietário	0	-	0	-	28	34,1	28	5,8
Direto contratado	0	-	0	-	4	4,9	4	0,8
Gerente	0	-	0	-	50	61,0	50	10,4
Supervisor	0	-	102	100,0	0	-	102	21,3
Funcionário	296	100,0	0	-	0	-	296	61,7
8 - Qual a sua área de atuação na empresa?	313	100,0	112	100,0	89	100,0	514	100,0
Direção/Administração	30	9,6	8	7,1	34	38,2	72	14,0
Finanças/planejamento	39	12,5	7	6,3	14	15,7	60	11,7
Vendas/marketing	17	5,4	4	3,6	-	-	21	4,1
Recursos Humanos	15	4,8	4	3,6	5	5,6	24	4,7
Produção	96	30,7	60	53,6	23	25,8	179	34,8
Pesquisa e desenvolvimento	17	5,4	4	3,6	3	3,4	24	4,7
Função técnica	55	17,6	14	12,5	2	2,2	71	13,8
Outra	44	14,1	11	9,8	8	9,0	63	12,3

Fonte: Pesquisa de campo

A identificação das empresas nas quais trabalham os respondentes da pesquisa, está apresentada na tabela 4.2, a qual nos fornece o seu porte em número de funcionários, tempo de atuação no mercado, mercado de atuação, cargos existentes na empresa e cidade onde está localizada.

Com relação ao porte das empresas, em número de funcionários, para fins de análise, foram agrupadas as empresas com até 100 funcionários, num total de 117 questionários, visto que nas visitas foi detectado ser a sua estrutura administrativa e gerencial muito parecida, ou seja normalmente o comando está a cargo do dono e de mais um funcionário de confiança; de 100 a 499 funcionários, 225 questionários; e 138 questionários de empresas com mais de 500 funcionários. A concentração 75,4% de questionários respondidos por pessoas que trabalham em empresas de mais de 100 funcionários, justifica-se pelo fato de serem essas as empresas que mais empregam na região, e também por que são as que exigem melhor nível de formação para contratação, conforme pode ser observado inclusive nos anúncios de contratação, até para o nível operacional.

Tabela 4.2 – Identificação das empresas nas quais trabalham os respondentes da pesquisa.

1º Grupo: Identificação da empresa na qual trabalha o respondente.	Funcionários		Supervisores		Diretores/Gerentes		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
5 - Número de funcionários da empresa	296	100,0	102	100,0	82	100,0	480	100,0
01-19	20	6,8	6	5,9	8	9,8	34	7,1
20-99	34	11,5	20	19,6	30	36,6	84	17,5
100-499	153	51,7	44	43,1	28	34,1	225	46,9
acima de 500	89	30,1	32	31,4	16	19,5	137	28,5
6 – Há quantos anos a empresa está no mercado?	295	100,0	101	100,0	82	100,0	478	100,0
menos de 5 anos	50	16,9	17	16,8	16	19,5	83	17,4
entre 5 e 10 anos	24	8,1	6	5,9	8	9,8	38	7,9
entre 10 e 20 anos	25	8,5	10	9,9	10	12,2	45	9,4
mais de 20 anos	196	66,4	68	67,3	48	58,5	312	65,3
9 - Mercado de atuação da sua empresa?	293	100,0	102	100,0	82	100,0	477	100,0
100% Mercado Interno	36	12,3	16	15,7	18	22,0	70	14,7
100% Mercado Externo	90	30,7	25	24,5	17	20,7	132	27,7
Mercado Interno e Mercado Externo	167	57,0	61	59,8	47	57,3	275	57,7
10 - Cargos existentes no organograma :	1424	100,0	671	100,0	329	100,0	2424	100,0
Diretoria	255	17,9	85	12,7	69	21,0	409	16,9
Gerência Administrativa/Financeira	214	15,0	76	11,3	47	14,3	337	13,9
Gerência de Produção	214	15,0	74	11,0	60	18,2	348	14,4
Gerência de Vendas	186	13,1	64	9,5	44	13,4	294	12,1
Gerências de departamentos	136	9,6	34	5,1	22	6,7	192	7,9
Supervisão Administrativa	139	9,8	51	7,6	22	6,7	212	8,7
Supervisão de Produção	254	17,8	89	13,3	59	17,9	402	16,6
Outros	26	1,8	198	29,5	6	1,8	230	9,5
11 - Em que cidade se localiza a empresa ?	296	100,0	102	100,0	81	100,0	479	100,0
São Bento do Sul	227	76,7	82	80,4	65	80,2	374	78,1
Rio Negrinho	34	11,5	11	10,8	7	8,6	52	10,9
Campo Alegre	14	4,7	3	2,9	2	2,5	19	4,0
Outra	21	7,1	6	5,9	7	8,6	34	7,1

Fonte: Pesquisa de campo

Com relação ao tempo de atuação no mercado, o percentual de 65,3% acima de 20 anos justifica-se, porque grande parte das empresas com mais de 100 funcionários foram fundadas até e na década de 70, quando houve um grande crescimento da indústria moveleira na

região. O número de pessoas que trabalham em empresas que estão menos de 05 anos no mercado, está em 17,4%, porque uma das empresas de grande porte surgiu recentemente quando uma empresa da cidade foi comprada por uma empresa americana, surgindo então uma nova empresa, que ainda não tem 05 anos.

De todas as respostas, observa-se também, que apenas 14,7% atuam só no mercado interno, 27,7% atuam só no mercado externo, e 57,7% nos dois mercados, podendo ser observado, que muitas das empresas desse último grupo atuam também fortemente no mercado externo, o que torna a economia regional vulnerável a problemas que venham a ocorrer na economia global.

Do total das respostas, 78,1% foram de São Bento do Sul, 10,9% de Rio Negrinho, 4% de Campo Alegre e 7,1% de outras cidades, percentual este concentrado na cidade vizinha Piên - PR, que pela proximidade tem forte ligação com São Bento do Sul e a região.

Após terem sido apresentados os dados relativos aos respondentes e as empresas nas quais os mesmos atuam, passaremos a apresentar os resultados com relação aos itens que fazem parte da pesquisa propriamente dita.

#### **4.1 Cultura da informação**

A análise feita com relação a questão de como é vista a cultura da informação na empresa, tabela 4.3, mostra-nos que esta questão está se desenvolvendo nas empresas, segundo 68,7% das respostas, estando os conceitos com relação a dado, informação, conhecimento e competência claros para 51,6%, existindo ainda dúvidas e pouca clareza para 48,4% dos respondentes, o que evidencia que a questão necessita ser trabalhada junto as empresas.

Em razão da cultura da informação estar se desenvolvendo, houve a concentração de respostas com relação à demanda da informação ser grande em 49,9%, com 39,8% dizendo que procuram a informação só quando necessário. Em termos de prazo, 47,7% dos respondentes pensam mais no curto prazo e 12,8% só no longo prazo, totalizando 60,5%. Nas empresas com mais de 500 funcionários, 25% pensam mais no longo prazo, o que as diferencia das empresas de menor porte, tornando-as também mais competitivas, especialmente com relação ao mercado externo, no qual as maiores empresas estão concentradas.



Tabela 4.3 – Tabulação das questões voltadas para a cultura da informação

2º Grupo de Questões:	Funcionários		Supervisores		Ger./Diret.		Total	
Como é vista a cultura da informação na empresa?	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
12 - Como é vista a cultura da informação na empresa?	291	100,0	102	100,0	80	100,0	473	100,0
Não existe	13	4,5	4	3,9	5	6,3	22	4,7
Está se desenvolvendo	191	65,6	73	71,6	61	76,3	325	68,7
Existe de forma clara	87	29,9	25	24,5	14	17,5	126	26,6
14 - Há clareza quanto a diferença entre dados, informações, conhecimento e competência?	288	100,0	102	100,0	79	100,0	469	100,0
Não existe clareza	17	5,9	3	2,9	4	5,1	24	5,1
Existem dúvidas e pouca clareza	117	40,6	41	40,2	45	57,0	203	43,3
Existe clareza	154	53,5	58	56,9	30	38,0	242	51,6
16 - Como é vista a demanda por informação?	294	100,0	100	100,0	81	100,0	475	100,0
Pequena	34	11,6	11	11,0	4	4,9	49	10,3
Grande	137	46,6	54	54,0	46	56,8	237	49,9
Só quando necessário para resolver um problema.	123	41,8	35	35,0	31	38,3	189	39,8
17 - Ao executar seu trabalho, as pessoas pensam:	288	100,0	101	100,0	81	100,0	470	100,0
Apenas no curto prazo	41	14,2	10	9,9	9	11,1	60	12,8
No longo prazo	70	24,3	23	22,8	11	13,6	104	22,1
Mais no curto prazo	125	43,4	49	48,5	50	61,7	224	47,7
Mais no longo prazo	52	18,1	19	18,8	11	13,6	82	17,4
26 - O compartilhamento do conhecimento é incentivado?	333	100,0	116	100,0	95	100,0	544	100,0
Sim	86	25,8	41	35,3	45	47,4	172	31,6
Não	32	9,6	10	8,6	4	4,2	46	8,5
Os funcionários repassam o que sabem quando solicitado	140	42,0	43	37,1	28	29,5	211	38,8
Funcionários repassam o que sabem, por sua iniciativa	75	22,5	22	19,0	18	18,9	115	21,1
47 - Motivos que dificultam a obtenção de informações	375	100,0	137	100,0	102	100,0	614	100,0
Falta de tempo	129	34,4	40	29,2	24	23,5	193	31,4
Falta de recursos financeiros	78	20,8	30	21,9	18	17,6	126	20,5
Falta de pessoas disponíveis	92	24,5	37	27,0	44	43,1	173	28,2
Falta de interesse pela obtenção da informação	76	20,3	30	21,9	16	15,7	122	19,9
36 - Como é utilizada a informação?	304	100,0	107	100,0	85	100,0	496	100,0
Como elo integrador	141	46,4	49	45,8	39	45,9	229	46,2
Como desencadeador da inovação	138	45,4	51	47,7	37	43,5	226	45,6
É utilizada por outros motivos	15	4,9	4	3,7	5	5,9	24	4,8
Não é utilizada	10	3,3	3	2,8	4	4,7	17	3,4
63 - Qual o enfoque mais utilizado na organização?	292	100,0	99	100,0	79	100,0	470	100,0
Gestão de informações	36	12,3	7	7,1	7	8,9	50	10,6
Gestão de pessoas	52	17,8	21	21,2	14	17,7	87	18,5
As duas opções, depende do momento	204	69,9	71	71,7	58	73,4	333	70,9

Fonte: Pesquisa de campo

De uma forma geral, a falta de tempo, com 31,4%, bem como a falta de pessoas disponíveis com 28,2%, são os motivos que mais dificultam a obtenção informações. Isso explica parte dos problemas enfrentados pelo autor em algumas empresas para a pesquisa, quando pela gerência foi alegada a falta de tempo e de pessoas disponíveis para preencher o questionário, sem ao menos querer saber do que se tratava. Nesse item, inversamente à opinião dos funcionários e supervisores, os gerentes e diretores elegeram a falta de pessoas disponíveis, com 43,1%, e a falta de tempo, com 23,5%, totalizando 66,6% das respostas. Essa questão também nos mostra que esse problema é visto de forma diferente pelos funcionários e pela direção, o que merece ser estudado de uma forma mais profunda.

Com relação ao compartilhamento das informações, apenas 21,1% responderam que repassam o que sabem por iniciativa própria, e 38,8% o fazem quando solicitado. No entanto, a informação é vista como elo integrador para 46,2% e como desencadeadora de inovação para 45,6% dos respondentes. As empresas enfocam a gestão de informações, ou a gestão de pessoas dependendo do momento para 70,9% dos pesquisados.

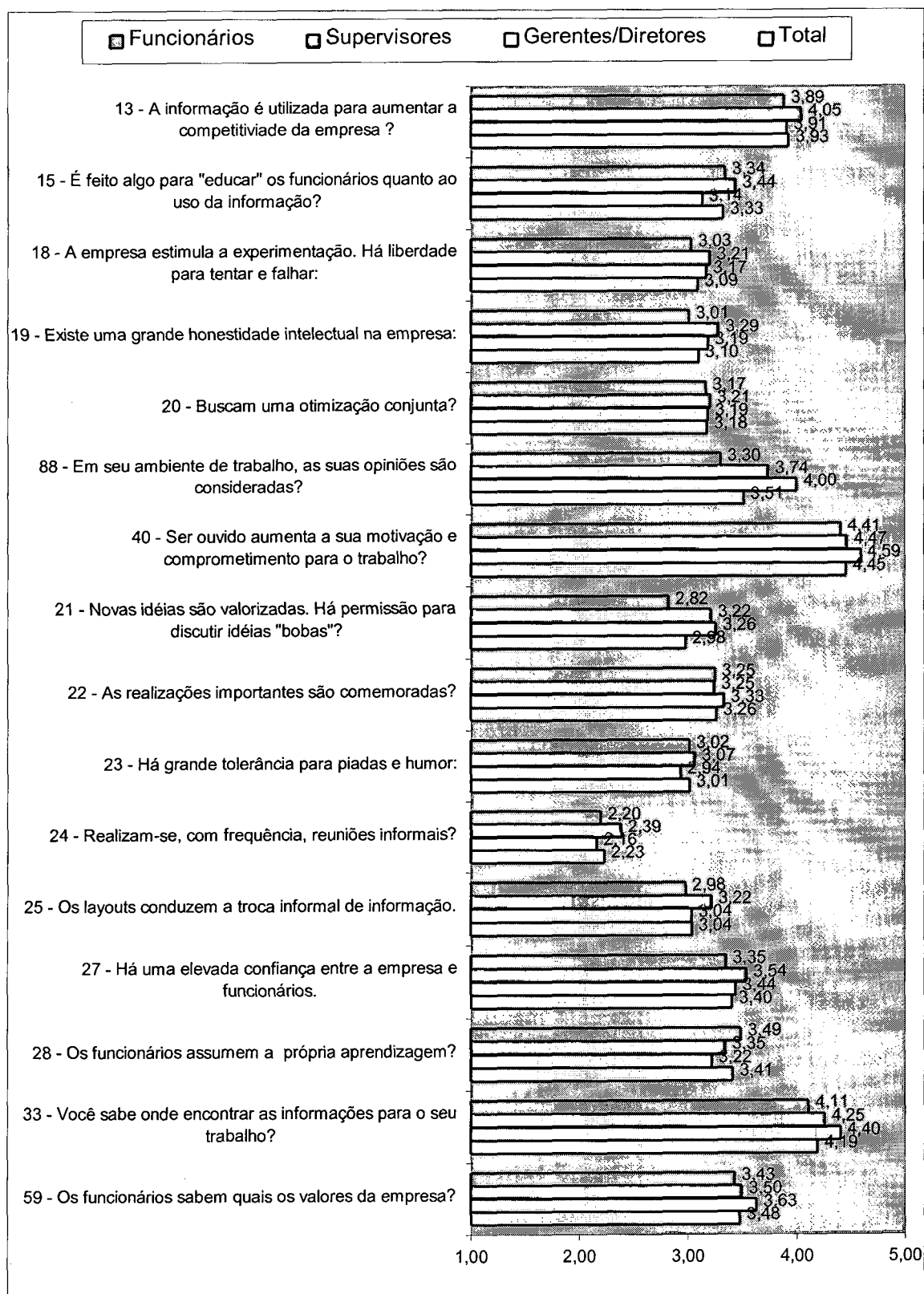
Considerando a escala de Likert para a análise de uma série de questões com relação à cultura da informação nas empresas, destaca-se que numa pontuação possível de no máximo 5,00, apenas 4 questões tiveram médias superiores a 3,50 que pode ser considerado um bom passo para a cultura do conhecimento nessas quatro questões.

As questões que se enquadram nesse item são:

- 1) utilizam as informações para aumentar a competitividade, com 3,93;
- 2) as opiniões são consideradas no ambiente de trabalho, com 3,51;
- 3) ser ouvido aumenta a motivação para o trabalho, com 4,45 e
- 4) as pessoas sabem onde encontrar as informações para o trabalho, 4,19.

Como pode ser observado no gráfico 4.1, as outras questões ficaram com pontuação inferior, na maioria entre 3,00 e 3,50, o que denota que a cultura da informação está se desenvolvendo. Quanto à questão relativa à discussão de idéias “bobas”, a média ficou em 2,98, visto os funcionários terem puxado a média para baixo, o que demonstra que isso ainda não é bem visto nas empresas e que demonstra também que o funcionário é ainda pouco ouvido. Quanto à realização de reuniões informais, a pontuação média foi baixíssima, ou seja, 2,23, o que é muito baixo e distante da cultura do conhecimento, mas que reflete a cultura da região pesquisada. Nas empresas com mais de 500 funcionários, de uma forma geral os resultados são ligeiramente superiores às demais empresas menores, o que demonstra que essas empresas já estão um pouco mais adiantadas no ponto de vista da cultura do conhecimento.

Gráfico 4.1 – Resultados da pesquisa com relação a cultura da informação nas empresas.



Fonte: Pesquisa de campo

Sobre a cultura da informação nas empresas, pode-se concluir que a mesma está compatível com o resultado da questão N.º 12 da pesquisa, ou seja; está se desenvolvendo, ao poucos, pois:

1. ainda não há muita clareza com relação aos conceitos relacionados à gestão do conhecimento;
2. não se pensa de uma forma geral no longo prazo;
3. não se dedica tempo para a busca de informações;
4. não é comum existirem ambientes com layouts que facilitem a troca de informações;
5. não é comum a realização de reuniões informais para a troca de informações entre as pessoas.

#### **4.2 Coleta de informações: tipos, fontes e fornecedores**

Quanto à coleta de informações, conforme tabela 4.4, o resultado mostra que 52,9% das empresas tem procedimentos para o processo, porém 47,0% buscam a informação somente quando precisam, sendo que esse percentual sobe para 58,4% nas empresas com menos de 100 funcionários. Dessa forma, as empresas podem deixar de ter um rendimento melhor, visto que pela falta de informações antecipadas, que não estão sendo buscadas, deixam de melhorar seus processos. Em relação ao acesso às informações, 86,10% prefere as informações puxadas, sendo que 74,5% preferem também a informação formal, ou seja; documentada. Esse item refere-se a informação documentada, não ao conhecimento.

No que diz respeito à entrada de informações na empresa, em 45,2% das respostas constatou-se que não existe uma filtragem do que chega aos funcionários. Em complemento a essa questão, 45,70% dos respondentes acham que o excesso de informações é bom, e 36,80% acham ótimo, pois assim cada um seleciona o que lhes interessa e as pessoas podem ficar sabendo de informações úteis que talvez não tomassem conhecimento se houvesse um filtro de informações.

Em relação à intensidade com que são buscadas as informações, as mais assinaladas foram: a) localização de novos mercados; b) máquinas e equipamentos; c) novos clientes no mercado externo, d) avaliação dos ajustes no comércio internacional; e) desenvolvimento de novas matérias-primas; e f) busca de novos clientes no mercado interno, basicamente voltados para a cultura da Era Industrial.

Dentre as 12 alternativas listadas no questionário, as informações mais buscadas pelas empresas referem-se a: a) fornecedores de matéria-prima; b) fornecedores de máquinas e equipamentos, c) novos negócios e mercado; d) controle de qualidade e gestão. Questões mais voltadas à gestão do conhecimento tais como: estratégia de pesquisa e desenvolvimento do competidor, detecção de um novo pólo produtor, treinamento de recursos humanos, e transferência de tecnologia, normas técnicas e propriedade industrial foram assinaladas em menor escala.

Na questão das fontes externas de informações, dentre as 26 alternativas, as mais citadas foram as tradicionalmente já conhecidas, dentre elas, as feiras com 9,62%, fornecedores com 9,48%, palestras com 8,42%, revistas especializadas com 7,99%, jornais com 7,79% e cursos com 7,45%, totalizando 50,75% das respostas.

Quanto às fontes externas de informações, percebeu-se que as questões mais voltadas ao aumento do conhecimento organizacional, através do trabalho interativo com outras pessoas foi votado em menor escala. Dentre esses itens destacam-se: encontros profissionais, consultorias, grupos de discussão, estágios de curta duração, ex-funcionários de concorrentes, congressos e seminários, o que vem reforçar a questão da falta da cultura do conhecimento.

As informações tecnológicas são mais buscadas junto a indústrias do ramo, bem como através das instituições de ensino, dentre as quais se destacam pela ordem: FETEP com 38,0%; Escola Técnica Tupy com 19,85%; UNIVILLE com 17,97% e UDESC com 17,88%. A FETEP destaca-se pelo fato de ter um Centro Tecnológico do Mobiliário, que presta serviços de análises técnicas para as empresas. Outros citaram ainda, que buscam informações junto ao SENAI, Universidades e outras associações de classe, além também de informações empíricas junto a outras pessoas que atuam no ramo.

Quanto as informações internas, as mesmas são buscadas pessoalmente através dos colegas com 18,09%, por telefone com 17,71%, da chefia com 17,57% e por e-mail em 11,89% dos casos. Internamente, um dos meios ainda pouco usados é a intranet, citado por apenas 7,8% dos respondentes, sendo este um bom meio para a divulgação de informações, bem como para promover a interatividade entre os membros de uma organização, o que fortaleceria a gestão do conhecimento. Tanto a busca de informações externas como o contato com os clientes é feito através da internet, telefone, contato pessoal, e fax. As redes de comunicações ainda são pouco usadas, citadas por 10,34%, mas já indica uma evolução em relação à integração entre empresas.

Tabela 4.4 - Resultado da pesquisa em relação a fontes, tipos, fornecedores e meios de coleta de informações.

3º Grupo de questões: Como são obtidas e coletadas as informações, os tipos, fontes e fornecedores e quais os canais e meios de acesso.	Func. %	Superv. %	Ger./Dir. %	Total %
30 - Tem critérios quanto ao tipo o da informação que chega aos funcionários?	100,0	100,0	100,0	100,0
Existe um filtro (alguém seleciona as informações que entram na empresa)	57,1	54,8	46,3	54,8
Não existe filtro (ninguém seleciona as informações que entram na empresa)	19,4	28,8	30,5	23,3
Praticamente todas as informações de fora chegam aos funcionários	23,5	16,3	23,2	21,9
31 - Como é considerado o excesso (overload) de informações.	100,0	100,0	100,0	100,0
Bom, pois cada um seleciona o que lhe interessa	46,2	41,2	49,4	45,7
Ótimo, assim as pessoas tem acesso a informações úteis, que não teriam	38,4	42,2	24,7	36,8
Ruim, perde-se muito tempo para escolher só o que é necessário e útil	15,4	16,7	25,9	17,5
34 - As informações são:	100,0	100,0	100,0	100,0
"puxadas" (vou buscá-las)	88,1	82,9	82,8	86,1
"empurradas" (recebo-as prontas)	11,9	17,1	17,2	13,9
35 - Ao necessitar de informação específica, qual o seu procedimento?	100,0	100,0	100,0	100,0
Procurar seu superior imediato	39,9	53,5	60,4	46,3
Procurar descobrir com seus colegas	19,5	10,2	8,8	15,7
Vai direta a fonte	20,4	25,2	27,5	22,6
Se não sabe onde buscar, tenta descobrir por si próprio onde buscar	20,1	11,0	3,3	15,4
44 - Há uma preferência por informação	100,0	100,0	100,0	100,0
Formal (documentada)	76,2	74,1	69,3	74,5
Informal (comunicada verbalmente)	23,8	25,9	30,7	25,5
42 - Quanto a informação tecnológica, quais são as mais relevantes?	100,0	100,0	100,0	100,0
Avanços técnicos, fruto da investigação básica e aplicada	18,6	17,3	18,4	18,3
Produtos e serviços, particularmente os substitutivos	17,7	17,4	19,7	18,0
Os processos de fabricação	24,6	25,1	26,1	25,0
As tecnologias e sistemas de informação	22,1	22,7	21,1	22,0
Em quê e com quê trabalham as pessoas de centros técnicos...	17,1	17,5	14,7	16,8
46 - Quais das instituições tem fornecido de informações?	100,0	100,0	100,0	100,0
UNIVILLE	17,1	19,1	19,7	18,0
UDESC	18,9	17,6	14,3	17,9
FETEP	34,1	38,3	40,8	36,1
TUPY	20,3	21,8	15,6	19,8
UNC	6,3	1,1	2,7	4,6
Outras	3,3	2,1	6,8	3,6

Fonte: Pesquisa de campo

Concluindo esse item, nota-se que a busca de informações ainda está muito voltada à questão de máquinas, equipamentos e matérias-primas, e mercados compradores, através dos meios tradicionais de busca, tais como telefone, fax, pessoalmente e pela internet. Os encontros profissionais, consultorias, grupos de discussão, estágios de curta duração e

funcionários de concorrentes são menos citados, mas fontes importantes para a cultura do conhecimento, pois nestes realmente pode haver uma troca mais ampla de conhecimentos.

### 4.3 Fluxo de informações

Em relação ao fluxo de informações na organização, conforme a tabela 4.5, o treinamento foi assinalado por 35,3% dos respondentes como sendo o meio mais eficaz para se assegurar um bom fluxo de informações. Além de treinamento, o desenvolvimento do comportamento e da cultura da informação também foi citado por 27,2%, o que demonstra que as pessoas têm consciência das necessidades para a implantação da gestão do conhecimento.

Quanto à identificação de uma informação útil, os procedimentos mais citados foram o de informar o superior imediatamente com 46,1% e disseminar a informação do, 38,8%. A nível de direção, o item Disseminar a Informação teve 52,9% das respostas favoráveis, o que demonstra a sua consciência com relação ao assunto.

Pelo fato de muitas vezes os funcionários das empresas participarem de eventos, tais como palestras e cursos entre outros, foi elaborada uma questão no sentido de se verificar como as informações eram repassadas quando do retorno desses eventos. Pela seqüência, as alternativas mais citadas foram de que o repasse do conteúdo era feito através de conversas informais com 33,8%, reuniões específicas com 23,9%. Nas empresas com menos de 100 funcionários, o repasse através de conversas informais chega a 40,4%. Um dado que chama atenção é o fato de 13% dos respondentes terem assinalado que não é cobrado resultado no retorno do evento, o que deixa então de contribuir para a cultura do conhecimento na organização. Alguns respondentes mencionaram nos questionários, que quando participam de eventos fora da empresa, tem a incumbência de fazer um relatório por escrito, o que já faz parte dos procedimentos na empresa, para que o assunto possa ser repassado.

Os meios mais utilizados para disseminar as informações nas empresas são as reuniões, quadro de avisos, pessoalmente e telefone pela ordem. A intranet, assim como no item Busca de Informações analisado anteriormente, foi novamente a menos citada, o que denota que as empresas ainda não estão nesse estágio de comunicação.

As empresas ainda não tem pessoas dedicadas para a coleta e disseminação de informações em 36,20% dos casos, e para 54,24% essa atividade existe parcialmente.

Tabela 4.5 – Resultado da pesquisa com relação ao fluxo de informações

4º Grupo de questões: Como se dá o fluxo de informações na empresa entre os pares e os diversos níveis hierárquicos.	Func. %	Superv. %	Ger./Dir. %	Total %
57 - O fluxo das informações úteis é assegurado:	100,0	100,0	100,0	100,0
Treinando as pessoas	35,7	34,3	35,5	35,3
Desenvolvendo o comportamento e cultura da informação	26,5	27,7	29,6	27,2
Criando sistemas amigáveis para não perder informações	10,6	10,8	7,2	10,1
Criando sistemas de distribuição eletrônica de informações	11,9	10,8	6,6	10,8
Criando um sistema gerencial de informações	15,4	16,4	21,1	16,5
89 - Ao procurar auxiliar um colega sobre um assunto, isto é:	100,0	100,0	100,0	100,0
Normalmente aceito	53,7	62,6	72,0	58,8
Às vezes aceito	36,2	30,3	26,8	33,3
Raramente aceito	10,1	7,1	1,2	7,9
95 - Ao identificar uma informação útil qual o procedimento?	100,0	100,0	100,0	100,0
Informar ao superior imediatamente	47,1	48,9	38,5	46,1
Guardá-la até alguém perguntar por ela	6,3	5,0	1,9	5,3
Usá-la em suas atividades sem que os outros saibam	10,2	8,5	4,8	8,9
Divulgar a todos para que façam uso	35,5	36,9	52,9	38,8
Outras	0,8	0,7	1,9	1,0
73 - Ao participar de um evento, como é repassado o assunto?	100,0	100,0	100,0	100,0
Reuniões específicas com os envolvidos no assunto	22,2	27,5	25,2	23,9
Não é cobrado resultado	14,4	15,9	4,6	13,0
Reuniões abertas para quem tiver interesse	8,8	7,3	8,1	8,4
Conversas informais com os colegas	33,6	25,4	45,0	33,8
Muitas vezes ninguém fica sabendo do que foi tratado	11,9	13,0	9,9	11,8
Via comunicação escrita, resumindo o que foi transmitido.	9,1	10,9	7,2	9,1
61 - Meios utilizados para disseminação de informações?	100,0	100,0	100,0	100,0
Reuniões	27,5	29,8	29,1	31,5
Telefone	11,0	9,5	12,6	10,5
Quadro de Avisos	24,2	19,8	21,8	21,8
Por escrito	12,8	15,7	14,1	13,0
Intranet - Internet interna	8,2	7,9	6,3	7,4
Pessoalmente pelo colega de trabalho	16,3	17,4	16,0	15,7
Outras	1,3	-	2,9	1,2
62 - O conhecimento é transferido para as pessoas pelo:	100,0	100,0	100,0	100,0
Pelo treinamento	41,2	43,9	35,4	40,8
Pela entrega de manuais	13,2	13,5	10,6	12,8
Ensinando na prática como se faz	42,9	39,2	49,6	43,2
Outras	2,7	3,4	4,4	3,2

Fonte: Pesquisa de campo



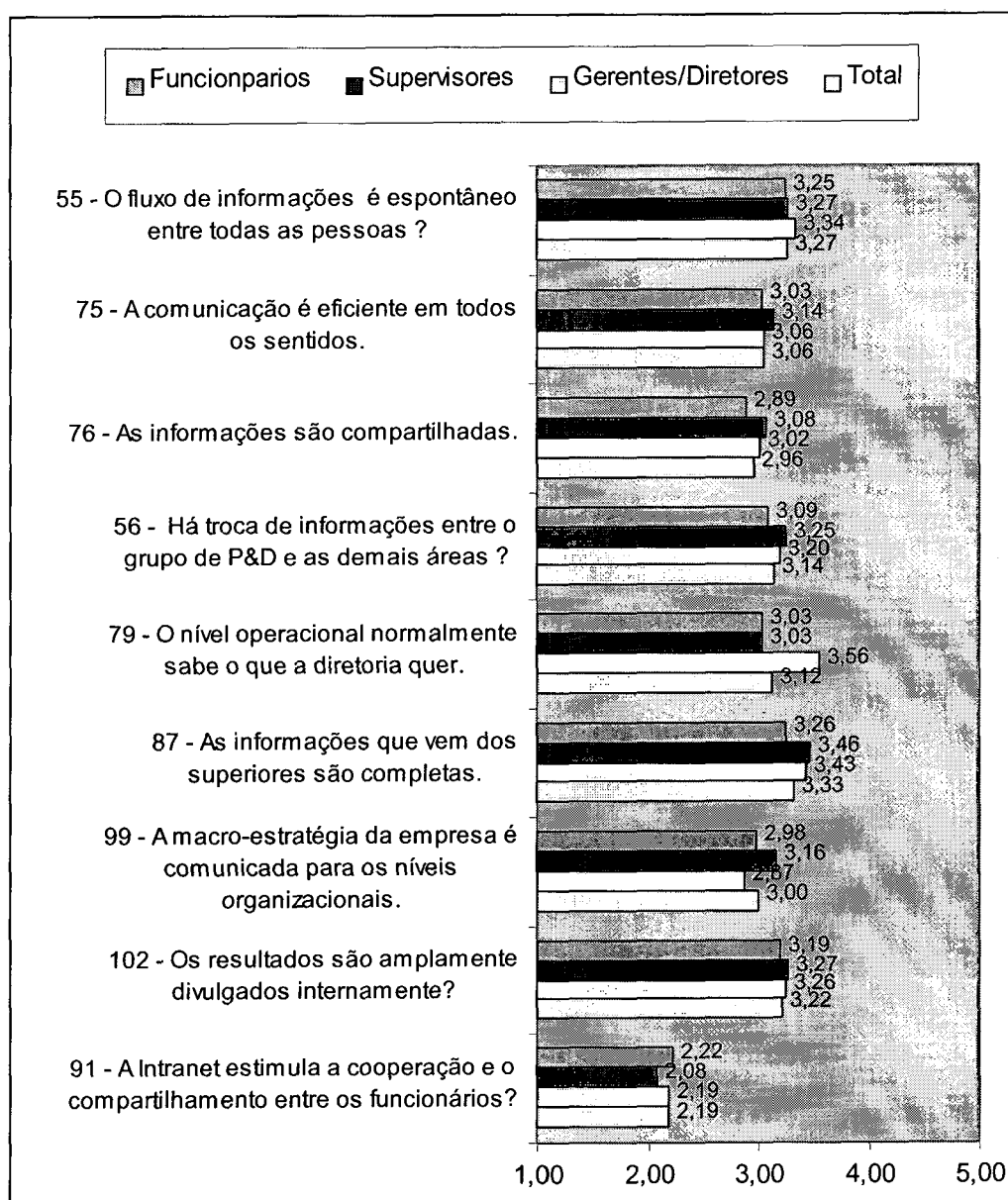
A transferência do conhecimento nas empresas é feita pelo treinamento em 40,8% dos casos, e através do ensinamento na prática em 43,2%. Nas empresas com menos de 100 funcionários, a transferência do conhecimento através da prática chega a 63,00%. A forma de transferência do conhecimento, através de manuais ou outros meios, é pouco utilizada, o que demonstra que a base do conhecimento organizacional é tácito, passado assim de pessoa para pessoa, não ficando o registro.

No grupo de questões tabuladas pela escala de Likert, conforme gráfico 4.2, nota-se que a maioria das respostas está situada muito próxima da média da escala, que é 3,00, mostrando assim que a comunicação não está voltada para a Era do Conhecimento, mas sim para a Era Industrial. Questões importantes, como o uso da intranet para compartilhamento de informações com 2,19 na média, portanto muito abaixo da média da escala, a eficiência da comunicação com 3,06, a troca de informações entre o P&D e as demais áreas com 3,14, e a comunicação da macro-estratégia para os níveis organizacionais com 3,00, refletem que a comunicação não está bem nas organizações.

O que chama a atenção quanto a comunicação na empresa, é o resultado da questão que procurou saber se o nível operacional normalmente sabe o que a diretoria quer. Tanto funcionários como supervisores tiveram pontuação 3,00, o que é muito baixo, enquanto o nível gerencial teve pontuação de 3,56, portanto 20% superior. Isso demonstra que a gerência acha que está deixando as pessoas informadas, o que não é percebido pelos níveis hierárquicos inferiores. Vale a pena ressaltar também o resultado em relação às informações dadas pelos superiores, se são completas; à macro-estratégia, se é comunicada aos níveis organizacionais e se os resultados são amplamente divulgados. Os próprios gerentes e diretores deram uma pontuação de 3,43, 3,16 e 3,26 para eles próprios, inclusive inferior a média dos supervisores. Essa avaliação mostra que se tem consciência dos problemas no fluxo de informações, o que já é um grande passo para implantação da gestão do conhecimento.

Fechando esse tópico, pode-se dizer que as pessoas sabem da importância da comunicação na empresa na era do conhecimento, porém as suas atitudes em relação às práticas do dia-a-dia não mostram essa mesma direção. Tanto é que a transferência do conhecimento está alicerçado no treinamento e no ensinar através da prática, quando deveria estar registrado para ser acessado. O fluxo de informações e o compartilhamento das mesmas também é prejudicado, visto as pontuações estarem próximas à média 3,00, um ponto neutro, não sendo característica de empresas voltadas para o conhecimento.

Gráfico 4.2 – Resultado da pesquisa com relação ao fluxo de informações na empresa.



Fonte: Pesquisa de campo

#### 4.4 Processo de gestão do conhecimento

No gerenciamento do conhecimento na empresa, conforme a Tabela 4.6, a pesquisa mostra que 32,10% têm banco de dados e 28,10% têm jornais internos para armazenar e divulgar informações respectivamente. Porém, bibliotecas, centro de informações, sistemas de apoio à decisão foram pouco citados nos questionários. Nas empresas com menos de 100 funcionários, 34,00% declararam que a informação é informal e 33,00% não têm preocupação com vazamento de informações.

Tabela 4.6 – Resultado da pesquisa com relação a gestão do conhecimento

5º Grupo de questões: Como se dá a gestão do conhecimento na empresa?	Func.	Superv.	Ger.Dir.	Total
	%	%	%	%
51 - No sistema de Informações da Empresa, existe:	100,0	100,0	100,0	100,0
Biblioteca	11,3	7,4	7,6	9,9
Centro de informação	10,8	11,5	9,5	10,7
Banco de Dados	31,4	32,4	34,3	32,1
Sistema de apoio à decisão	8,2	10,8	13,3	9,6
Jornais internos para divulgação de informações de interesse de todos	28,5	28,4	25,7	28,1
Gerencia de recursos informais	9,8	9,5	9,5	9,7
53 - Há alguma forma captação, registro, análise e disseminação de informações?	100,0	100,0	100,0	100,0
Existe um sistema de captação de informações	20,5	20,3	18,5	20,1
Informações são registradas, tratadas de e podem ser rastreadas.	20,9	23,4	20,4	21,4
As informações e os dados ficam na informalidade	15,8	14,6	26,9	17,2
Todas as informações são analisadas e depois divulgadas	26,4	20,9	20,4	24,2
As informações depois de tratadas são divulgadas para todos	16,5	20,9	13,9	17,1
32 - Há algum procedimento voltado a evitar-se o vazamento de informações?	100,0	100,0	100,0	100,0
A empresa ainda não tem essa preocupação	21,5	27,1	20,9	22,6
É muito difícil se fechar todas as portas	21,5	20,6	11,6	19,6
Não há formalidade, pois as informações estão na cabeça das pessoas.	14,6	15,0	26,7	16,8
Preocupa-se com este problema, mas não está segura de não existirem.	27,2	22,4	31,4	26,9
Existem uns processos de segurança para as informações	15,2	15,0	9,3	14,1
74 - Os trabalhadores temporários se enquadram em quais situações	100,0	100,0	100,0	100,0
Trazem informações	19,3	18,0	21,2	19,4
Levam informações	15,7	16,7	12,7	15,4
Prejudicam a produção	7,1	4,2	2,4	5,7
Não prejudicam a produção	24,7	27,6	29,7	26,2
A empresa ganha com eles	26,1	28,0	30,2	27,2
A empresa perde com eles	7,1	5,4	3,8	6,2
90 - O que poderia motivar os funcionários a compartilhar os conhecimentos?	100,0	100,0	100,0	100,0
Prêmios em dinheiro	22,5	26,4	26,1	23,9
Um reconhecimento público	12,2	14,8	12,0	12,7
Estabilidade no emprego	18,0	14,8	12,0	16,3
A empresa ter um programa de rodízio de funcionários entre as áreas	13,9	13,7	18,3	14,6
Promoção	31,0	26,4	25,4	29,1

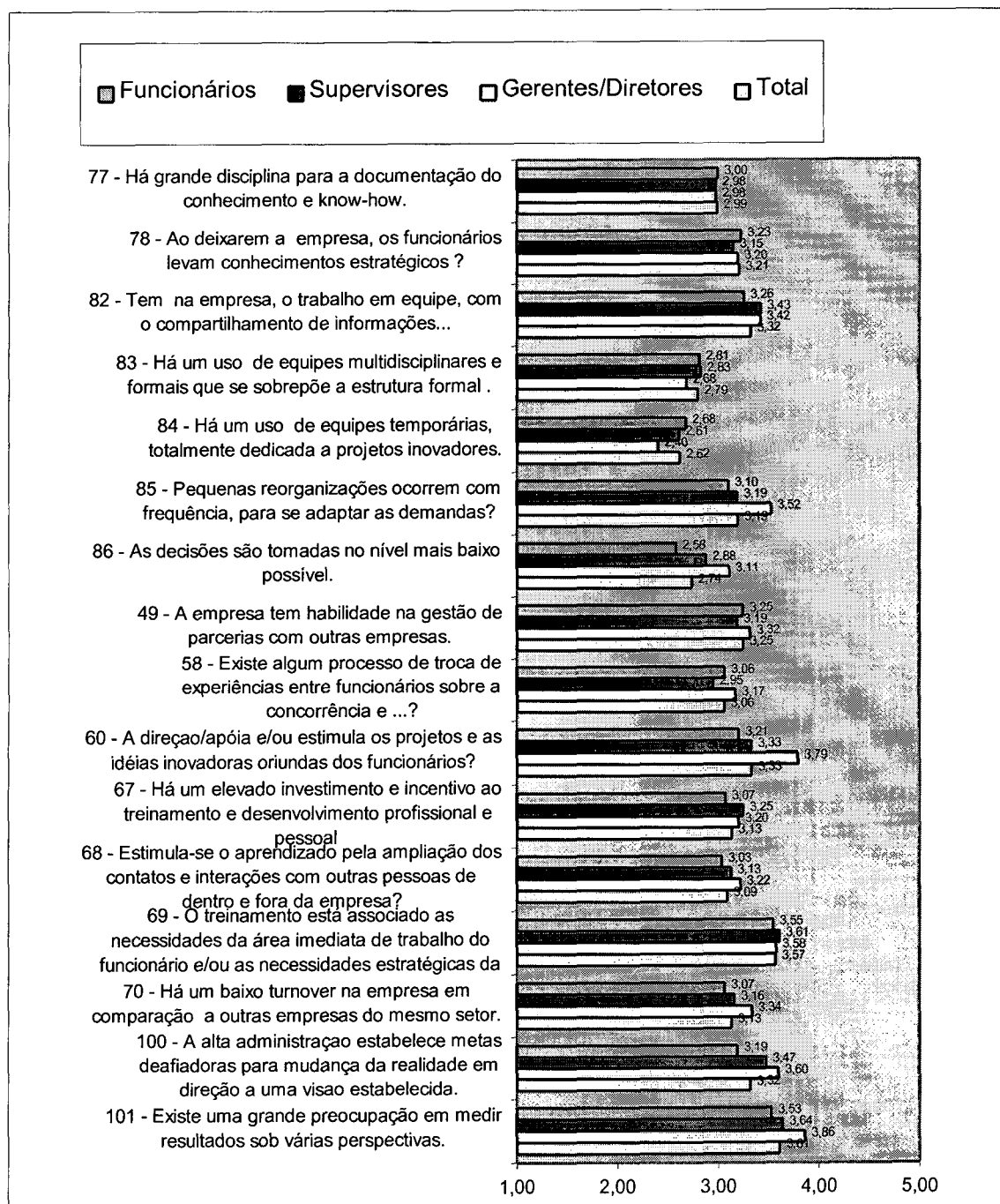
Fonte: Pesquisa de campo

Fechando esse tópico, pode-se dizer que as pessoas sabem da importância da comunicação na empresa na era do conhecimento, porém as suas atitudes em relação às práticas do dia-a-dia não mostram essa mesma direção. Tanto é que a transferência do conhecimento está alicerçado no treinamento e no ensinar através da prática, quando deveria estar registrado para

ser acessado. O fluxo de informações e o compartilhamento das mesmas também é prejudicado, visto as pontuações estarem próximas à média 3,00, um ponto neutro, não sendo característica de empresas voltadas para o conhecimento.

Nas questões tabuladas pela escala de Likert, conforme gráfico 4.3, nota-se o fraco desempenho das empresas com relação aos itens voltados para um ambiente onde impera a gestão do conhecimento.

Gráfico 4.3: Resultados da pesquisa com relação a gestão do conhecimento.



Fonte: Pesquisa de campo

As questões de formação e uso de equipes multidisciplinares, a documentação do conhecimento, as equipes de projetos, a tomada de decisão nos diversos níveis e a troca de experiências entre funcionários sobre a concorrência receberam pontuação média inferior a 3,00, o que foi classificado por Terra, em seu livro “Gestão do Conhecimento”, como empresas atrasadas.

A opinião dos gerentes e diretores diverge dos funcionários e supervisores nos seguintes pontos: se pequenas reorganizações ocorrem frequentemente, se a direção apóia e estimula projetos inovadores de funcionários e se existe a preocupação em medir resultados. O grau de concordância dos gerentes e diretores é bem maior dos demais níveis, o que mostra que o pensamento da direção não é compartilhado ou executado pelos níveis operacional e de supervisão.

Com relação ao gerenciamento do conhecimento, várias anotações foram feitas nos questionários, dentre as quais destacamos, a motivação através da conversa com o funcionário, o que ele vê como valorização da sua pessoa, reconhecimento através de um salário justo, programas específicos de educação, etc.

Analisando os comentários acima, bem como o gráfico, pode-se concluir que a gestão das empresas não está voltada para a gestão do conhecimento, pois está centrada muito em ações para o curto prazo, inclusive na questão de treinamento, que está voltado para as necessidades imediatas, recebendo pontuação de 3,57. As empresas necessitam evoluir muito quanto à questão do gerenciamento do conhecimento.

## **4.5 Criação do conhecimento**

Encerrando a análise da pesquisa de campo, este grupo de questões, em complemento aos tópicos anteriores, tratou de verificar se os atuais procedimentos nas empresas propiciam um ambiente favorável para a implantação da gestão do conhecimento, conforme Tabela 4.7.

Esse tópico, seguindo a linha de respostas dos anteriores, vem confirmar que para a implantação de um sistema de gestão do conhecimento falta muito, estando as empresas apenas no começo.

Em relação a descrição do cargo, a mesma é restrita ao cargo para 56,5% dos respondentes, o que não é bom para a gestão do conhecimento, visto a atuação das pessoas ter que ser mais ampla do que apenas numa função.

Tabela 4.7 – Resultados da pesquisa com relação ao ambiente para a implantação da gestão do conhecimento

6º Grupo de questões: Os atuais procedimentos na empresa propiciam um ambiente favorável para implantação da gestão do conhecimento?	Func.	Superv.	Ger./Dir.	Total
	%	%	%	%
66 - A descrição das responsabilidades dos cargos é, em geral.	100,0	100,0	100,0	100,0
Bastante abrangente	44,0	41,8	43,6	43,5
Restrita ao cargo	56,0	58,2	56,4	56,5
71 - A evolução dos salários está associada, principalmente:	100,0	100,0	100,0	100,0
A aquisição de competências e não ao cargo ocupado	28,8	31,3	45,1	32,2
Ao atingimento de metas	16,3	17,9	18,7	17,1
Ao cargo ocupado	54,8	50,9	36,3	50,7
72 - Quais práticas com relação a premiações por resultados?	100,0	100,0	100,0	100,0
Premiação individual, reconhecimento por resultados e ...	15,8	11,5	22,1	15,9
Pagamentos associados ao desenvolvimento da equipe	10,6	15,0	9,3	11,3
Participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários	39,8	38,1	37,2	39,0
Nenhum benefício nesse sentido	33,9	35,4	31,4	33,8
92 – O que é registrado na empresa, para posterior estudo e análise:	100,0	100,0	100,0	100,0
Melhores práticas	43,0	44,6	34,7	41,8
Erros e fracassos	44,8	41,1	42,9	43,7
Nenhum deles	12,2	14,3	22,4	14,5
96 - Nível de autonomia da gerência, supervisão e dos funcionários?		-	-	-
Gerência	100,0	100,0	100,0	100,0
Grande	70,4	65,0	64,9	68,3
Médio	26,4	31,0	28,6	27,8
Pouco	3,2	4,0	6,5	3,9
Supervisão	100,0	100,0	100,0	100,0
Grande	26,0	32,7	26,0	27,5
Médio	65,0	56,4	58,4	62,0
Pouco	9,0	10,9	15,6	10,5
Funcionários	100,0	100,0	100,0	100,0
Grande	11,6	8,9	9,0	10,5
Médio	37,2	31,7	28,2	34,4
Pouco	51,3	59,4	62,8	55,0
97 - Como você se sente em relação aos planos da empresa?	100,0	100,0	100,0	100,0
Valorizado	59,4	70,4	93,7	67,5
Não participa e não sabe o que acontece	31,9	23,5	6,3	25,8
É indiferente, o importante é o salário no final do mês.	8,7	6,1	-	6,7

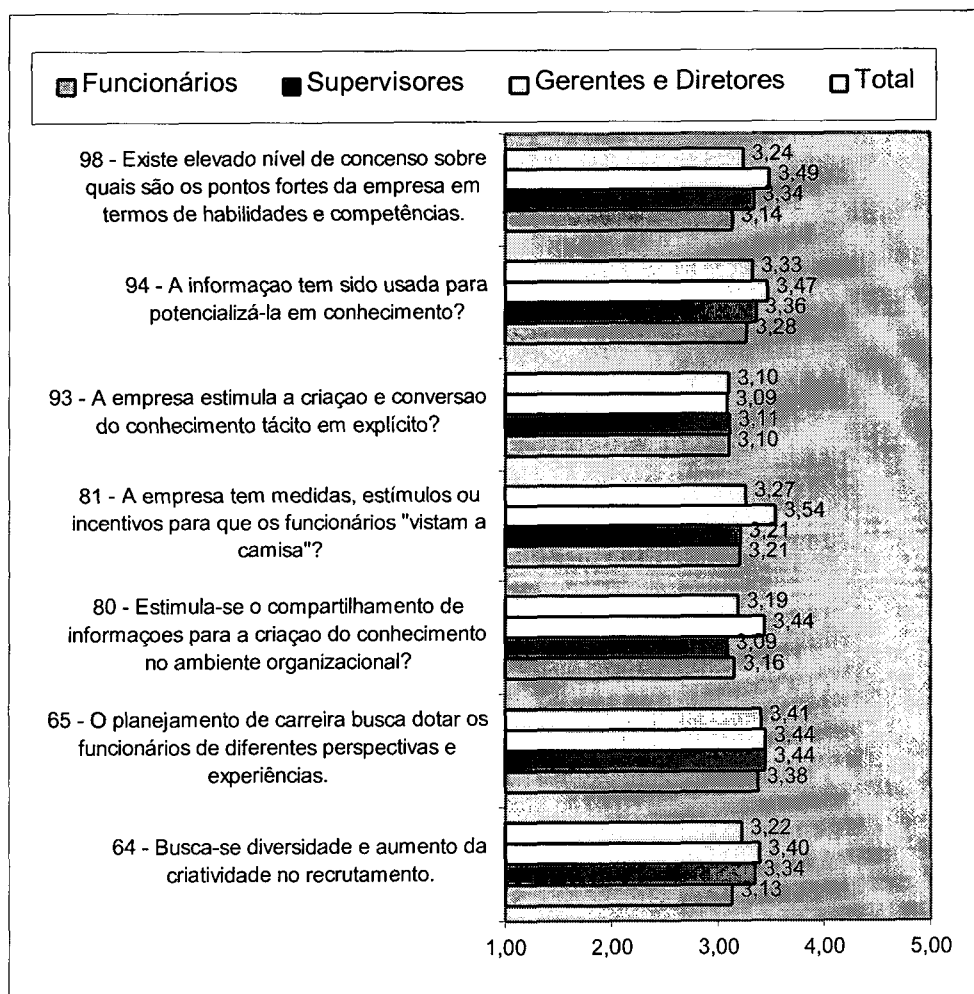
Fonte: Pesquisa de campo

Na questão de remuneração, há uma divergência nas respostas, visto que na opinião de 54,8% dos funcionários, 50,9% dos supervisores e apenas 36,3% dos gerentes e diretores, a mesma é atribuída apenas pelo cargo que se ocupa. Em contrapartida, 45,1% dos gerentes acham que a remuneração é dada de acordo com as competências do funcionário.

Também para muitos, ainda não existe uma política de premiação, sendo que 39,00% assinalaram que tem participação nos lucros, 15,9% que a empresa tem premiação individual por contribuições dadas e 11,3% tem premiação pelo resultado da equipe. O que prevalece então é a premiação conjunta, porém tem um grande grupo, de 33,8% que ainda não recebe nenhum prêmio como resultado do seu trabalho.

Nas empresas é feito o registro das melhores práticas em 41,8% dos casos, e dos erros e fracassos por 43,7% da população pesquisada. No gráfico 4.4 são apresentadas as questões voltadas ao ambiente da organização, analisadas pela escala de Likert

Gráfico 4.4 – Resultado da pesquisa com relação a questões voltadas ao ambiente para implantação da gestão do conhecimento.



Fonte: Pesquisa de campo

Os funcionários, num total de 59,4%, e os supervisores 70,4% sentem-se valorizados na empresa, tendo-se um grupo que não participa e não sabe o que acontece, representado por 25,81% dos respondentes.

Quanto à autonomia dos três níveis hierárquicos, confirma-se de que os gerentes têm grande autonomia (68,30%), os supervisores têm média autonomia (62,00%) e os funcionários têm pouca autonomia (55,00%), tendo esses últimos pouco ou quase nenhum poder de decisão.

Nas questões apresentadas no gráfico 4.4 percebe-se que a gerência e a diretoria sabem: 1) quais são os pontos fortes da empresa em termos de competências e habilidades; 2) que as informações têm sido utilizadas para transformá-las em conhecimento; 3) que as empresas têm estimulado os funcionários a “vestirem a camisa”; e 4) que a empresa estimula o compartilhamento e a criação do conhecimento. No entanto, os funcionários e supervisores não têm o mesmo grau de concordância, ficando a sua pontuação bem abaixo das conclusões do nível de direção.

Em relação a esse item, pode-se concluir que o ambiente ainda não é propício para a criação do conhecimento na empresa, visto que em várias questões, inclusive a opinião do nível gerencial diverge do nível operacional e de supervisão.

Concluindo este capítulo, no qual foi feita a descrição e a interpretação dos resultados da pesquisa de campo, pode-se dizer que de acordo com os respondentes do questionário, a indústria moveleira da região de São Bento do Sul – SC, está apenas no início de uma nova era, a Era do Conhecimento.

No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões finais do trabalho, bem como as recomendações para trabalhos futuros.



## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho teve como objetivo principal, determinar o nível de desenvolvimento da gestão do conhecimento na indústria moveleira da região de São Bento do Sul – SC., segundo a percepção dos seus funcionários, supervisores, gerentes e diretores, os quais representam os níveis operacional, gerencial e estratégico nas organizações.

Para que os objetivos propostos pudessem ser alcançados, foi feita a revisão bibliográfica, embasada especialmente nas obras mais recentes que tratam da gestão do conhecimento. Assim, para o melhor entendimento do assunto, foi necessário primeiramente entender os conceitos e a diferença com relação a dado, informação, conhecimento e competência.

O conhecimento gerado nas empresas em sua grande maioria é tácito, ou seja; não está escrito, mas na cabeça das pessoas, podendo-se tornar explícito quando registrado e armazenado em sistemas de informações apropriados.

Na Era do Conhecimento, o capital mais importante de uma empresa já não são mais as máquinas e equipamentos, mas o capital intelectual representado e dominado pelo homem, que é peça mais importante na mudança cultural de uma organização. Essa mudança cultural vai ocorrer de forma gradativa nas empresas, a medida em que as mesmas perceberem que o diferencial está nas pessoas e não nos bens materiais que fazem parte dos seus balanços.

Nesse sentido, as pessoas precisam ser cada vez mais valorizadas, pois elas, muito mais que os sistemas e tecnologias de informação, são as grandes responsáveis pela comunicação, que é peça fundamental na gestão do conhecimento.

Sendo a comunicação fundamental para a criação do conhecimento, concordamos com Nonaka e Takeuchi, quando defende o modelo gerencial *middle-up-down* como sendo o melhor para a criação desse conhecimento, visto o modelo estar baseado na interatividade entre os níveis operacional, gerencial e estratégico, valorizando muito o nível intermediário que é o elo de ligação entre a base e o topo da pirâmide.

Para que o processo de gestão do conhecimento seja bem sucedido, é de fundamental importância que a alta administração compartilhe da idéia, permitindo que se desenvolva uma cultura voltada à inovação, envolvendo todas as áreas, com visão para o médio e longo prazo.

Ao implantar o processo de gestão do conhecimento, deve-se começar pelas coisas mais fáceis, mas que representem grande valor, e que este valor possa ser facilmente percebido. Nesse aspecto, a colaboração de todos e o bom senso são fundamentais na implantação desse

processo. Comece com voluntários, e após os resultados, os demais passarão a aderir ao sistema, pois perceberão que a informação compartilhada se multiplica e faz aumentar o estoque de conhecimento das pessoas que participam desse processo.

Fundamentada na revisão bibliográfica, foi feita a pesquisa de campo, através de questionários coletados junto as empresas e escolas de nível técnico e superior da região de São Bento do Sul – SC. Nessa pesquisa foram coletados 480 questionários de pessoas que atuam junto a indústria moveleira. Após a tabulação e análise, de todos os questionários englobando os três níveis hierárquicos da organização, conforme apresentado no capítulo anterior, descreve-se as conclusões com relação aos objetivos propostos.

Quanto a cultura da informação na empresa, 68,7% responderam que a mesma está se desenvolvendo, pois ainda não há clareza suficiente quanto aos conceitos relacionados a gestão do conhecimento. Não existem ainda nas empresas, ambientes abertos, que propiciem a troca de informações de uma forma mais informal. As ações diárias estão voltadas muito ao curto prazo para 60,5% dos respondentes, e as empresas não dedicam tempo para a busca de novos conhecimentos.

Ter sua opinião valorizada e ser ouvido, são aspectos positivos apontados por grande parte dos respondentes, sendo um bom começo para a implantação da gestão do conhecimento. Conclui-se que as empresas ainda não estão voltadas para a cultura da informação, pois nas empresas voltadas para o conhecimento, os conceitos devem estar claros, e as pessoas devem ter tempo disponível para a troca de informações e a busca de novos conhecimentos, o que também é chamado de trabalho.

Em relação a coleta e busca de informações, notou-se que a mesma ainda está muito voltada para as informações tradicionais, tais como fornecedores de matérias-primas, máquinas, equipamentos e mercados de atuação, sendo que a maioria só busca informações quando necessita delas. Ainda se utiliza pouco as redes de comunicação, prevalecendo o telefone, fax, internet e os contatos pessoais. Quanto aos processos interativos de busca de informações, dentre eles, os encontros profissionais, grupos de discussão, estágios de curta duração, ainda são pouco usados para a obtenção de informações e aumento do conhecimento organizacional.

Pode-se concluir que existe a coleta de informações de forma sistematizada, porém a maior parte das informações buscadas são as tradicionais, mais voltadas para a questão do dia-a-dia. Faz-se necessário buscar novos conhecimentos através da participação maior de grupos de discussão, estágios, e encontros profissionais, além da implantação de meios interativos, tais como intranet e redes de comunicação externas, para coleta e registro das informações.

Voltando-se ao fluxo de informações na empresa, as pessoas sabem da sua importância, porém, a avaliação das questões mostra que isso não acontece. Na maior parte das questões analisadas pela Escala de Likert, nota-se que a pontuação está muito próxima da média 3,00, o que denota que ainda falta muito para que a comunicação na empresa esteja voltada para um ambiente de criação do conhecimento.

A troca de informações normalmente é feita através do treinamento e do ensinamento na prática, sendo os manuais com o registro das atividades, e os sistemas modernos como a intranet pouco usados na comunicação nas empresas. A gerência acha que os colaboradores estão informados, o que não é compartilhado pelos funcionários e supervisores, mostrando com isso falhas no processo de comunicação, mas os próprios gerentes responderam também que as informações não são passadas de forma clara e completa por eles.

Assim, pode-se concluir que por esse aspecto o ambiente ainda não é propício a criação do conhecimento, necessitando-se para isso melhorar os processo de comunicação e de compartilhamento das informações, visto que a maior parte do conhecimento é transferido pelo treinamento, ou pelo ensinamento na prática, que é e gera o conhecimento tácito.

As questões relacionadas a gestão do conhecimento, nos mostram que: as empresas têm banco de dados conforme 32,00% dos respondentes; existe a preocupação com o vazamento de informações, mas não estão seguras de que não haja vazamento; e vêem vantagens nos empregados temporários, mas sabem que assim como trazem também levam informações

Além desse aspectos, e pelo fato de quase não existirem equipes multidisciplinares e equipes de projetos, bem como pouco registro do conhecimento, o gerenciamento do conhecimento, torna-se vulnerável, visto acabar isolado na cabeça das pessoas. Assim informações importantes podem ir embora, inclusive para a concorrência. Um ponto positivo, é que para muitos uma promoção ou um reconhecimento público é motivo para o compartilhamento de informações, o que abre as portas para a implantação desse processo.

Quanto a criação do conhecimento nas empresas, nota-se que o ambiente ainda não é propício, devido as ações estarem muito voltadas para a cultura da era industrial, ou seja; a descrição dos cargos está muito restrita ao cargo, a remuneração é atribuída principalmente pelo cargo que se tem, muitas empresas ainda não tem nenhuma política de premiação, nem individual, nem coletiva, e os funcionários têm muita pouca autonomia para tomada de decisão em suas atividades. Num ambiente onde prevalece o conhecimento, a descrição dos cargos é abrangente, há remuneração individual ou coletiva por resultados alcançados e os funcionários tem mais autonomia no seu trabalho.

Observou-se que nas respostas entre os funcionários, supervisores e gerentes, houve uma grande coerência nos resultados, exceto em algumas questões que já foram comentadas. Isso mostra que as equipes estão afinadas, mas com a atual cultura, não a do conhecimento.

Se comparados os resultados entre as empresas com menos de 100 funcionários, de 100 a 500 funcionários e acima de 500 funcionários, nota-se também que apenas algumas questões apresentam diferenças mais significativas, conforme já comentado. Nas empresas com menos de 100 funcionários existe mais informalidade na questão do tratamento das informações, enquanto que as empresas com mais de 500 funcionários tem na maioria das questões uma pontuação um pouco melhor, o que as coloca um passo a frente com relação a gestão do conhecimento.

A realização desse trabalho atingiu os objetivos propostos bem como os resultados esperados, pois conforme já relatado, levantou-se a situação em que se encontra a gestão do conhecimento nas empresas pesquisadas; e mostrou-se as deficiências em termos de gerenciamento bem como quais os aspectos relacionados ao assunto que devem trabalhados pelas empresas. Diante da situação levantada, necessita-se verificar treinamentos para a implantação da gestão do conhecimento, pois esse é um processo lento, e que depende da mudança de cultura dos membros de uma empresa.

Para concluir podemos usar a resposta da primeira questão da pesquisa, onde 68,7% assinalaram que a gestão do conhecimento está se desenvolvendo nas empresas da indústria moveleira da região de São Bento do Sul – SC. Quase a totalidade das demais questões, assinalam a velocidade com que esse processo está se desenvolvendo, ou seja, lentamente. Na maioria das questões analisadas pela escala de Likert a pontuação ficou próxima a média da escala, e nas questões de múltipla escolha as respostas recaíram em grande parte nas questões voltadas para a cultura da era industrial ainda.

Isso nos mostra, que se compararmos os resultados da pesquisa com os resultados da pesquisa do Dr. José Cláudio Cyrineu Terra, apresentada em seu livro *Gestão do Conhecimento – O grande desafio empresarial*, estamos muito próximos do grupo de empresas que ele chama de – pequenas atrasadas – ou seja; que não acreditam nas práticas voltadas à gestão do conhecimento.

Por se tratar de um assunto relativamente novo em nosso país, portanto tendo que ser estudado muito mais profundamente, recomenda-se algumas sugestões para trabalhos futuros:

1. Aperfeiçoamento de um modelo para pesquisa junto a todos os funcionários de uma empresa da indústria moveleira.

2. Desenvolvimento de metodologias para a implantação da gestão do conhecimento nas empresas da indústria moveleira.
3. Efetuar um estudo cruzando as estratégias das empresas com o questionário sobre a gestão do conhecimento.
4. Ampliar os estudos para outros setores econômicos da região, para se poder fazer um comparativo dos resultados.

Finalizando, espera-se que esse trabalho tenha contribuído para despertar nas empresas o interesse pela gestão do conhecimento, e em termos acadêmicos despertar em outros pesquisadores o interesse para novas pesquisas relacionadas ao assunto.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIMÓVEL. Disponível em [www.abimovel.org.br](http://www.abimovel.org.br). Acesso em set. 2001.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BROOKING, Annie. **Intellectual capital: core asset for the trird millenium enterprise**. Boston: Thomson Publishing Inc., 1996.
- CARVALHO, Hélio Gomes de. **Inteligência Competitiva Tecnológica para PMEs através da cooperação escola-empresa: Proposta de um modelo**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- CRAWFORD, Richard. **Na Era do Capital Humano**. São Paulo: Atlas, 1997.
- DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. São Paulo: Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter F. **Uma era de descontinuidade**. Trad. Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.
- DURAND, T. **L'alchimie de la compétence**. *Revue Française de Gestion (à paraitre)*, 1999.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FERRAZ, João Carlos; HAGUENAUER, Lia e KUPFER, David. **Made in Brazil. Desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do Investimento em Capital Humano – Medindo o Valor Econômico do Desempenho dos Funcionários**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FLEURY, A., FLEURY M. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRANCO, S. **Criando o próprio futuro. O mercado de trabalho na era da competitividade total**. São Paulo: Ática, 1997.
- FULD, Leonard M. **Forum da Fuld Co**. Documento Web: [www.fuld.com/forum/fuld](http://www.fuld.com/forum/fuld), resposta dada a Jan Herring em 26/10/98.

- FURLANETO, Sérgio. **Diagnóstico do processo de comunicação nas empresas do extremo sul catarinense, segundo a ótica dos acadêmicos da área de negócios da UNESC**. 2001 Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- GARVIN, D.; NAYAK, P.R.; MAIRA, A.N.; BRAGAR, J. **Aprender a aprender**. HSM Management, n. 9, p. 58-64, junho-agosto, 1998.
- GARVIN, David A. **Construção da organização que aprende**. In: GESTÃO DO CONHECIMENTO. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.
- HARB, Antonio Geraldo. **A determinação das competências essenciais, no setor supermercadista da cidade de Manaus, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- JENNINGS, Jason; HAUGHTON, Laurence. **Não são os grandes mas os rápidos que ganham – A empresa e a velocidade**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KLEIN, David A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.
- LEONARD, Dorothy; STRAUS, Susaan. **Aproveitando todo o cérebro da empresa**. . In: GESTÃO DO CONHECIMENTO. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do Saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- MAGALHÃES, S. et alli. **Desenvolvimento de competências: o futuro agora!**. Revista Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo. Jan. 1997.
- MALHOTRA, Yogesh. **Information, Konowledge & Wisdow: whose concernes?** Documento da Web: [www.brint.com/wwwboard/messages/1851.html](http://www.brint.com/wwwboard/messages/1851.html). Abril de 1998.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.
- McGONAGLE JR., John J.; VELLA, Carolyn M. **A New Archetype for Competitive Intelligence**. USA: Quorum Books, 1996.

- MEGGINSON, Leon C. et. Al. **Administração, Conceitos e Aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MORAIS, Edanalva F.C. et alli, **Inteligência Competitiva: estratégias para pequenas empresas**. Brasília: GH Comunicação Gráfica, 1999.
- MURRAY, Philip C. **New language for new leverage: the terminology of knowledge management (KM)**. Documento Web, URL: [www.lktic.com/topic/13TERMO.html](http://www.lktic.com/topic/13TERMO.html), 1996.
- NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- O'DELL, C.; GRAYSON JR., C.J. **Ah... se soubéssemos antes o que sabemos agora – as melhores práticas gerenciais ao alcance de todos**. São Paulo: Futura, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico – conceito, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 1993.
- QUINN, James Brian; ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney. **Gerenciando o intelecto profissional: extraíndo o máximo dos melhores**. . In: GESTÃO DO CONHECIMENTO. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração – Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROGERS, D. M. A. **Knowledge management gains momentum in industry**. Research Technology Management. May/June, 1996.
- ROSSETTO, Carlos Ricardo. **Adaptação estratégica Organizacional: Um estudo Multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações**. Florianópolis, 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC.
- SCHERMERHORN, John R. et al. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SENGE, Peter. **A Dança das Mudanças – Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. São Paulo: Campus, 2000.
- SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 2ª ed, São Paulo: Best Seller, 1998.
- SETZER, Valdemar W. **Data, Information, Knowledge and Competency\***. **Data Grama Zero – Revista de Ciência da Informação – n. zero dez/99**. ARTIGO 01 [www.ime.uso.br/~vwsetzer/datagrama.html#artigo](http://www.ime.uso.br/~vwsetzer/datagrama.html#artigo)



- SILVA, Edna Lúcia da e MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 120 p.
- STENBERG, Robert J. **What is tacit knowledge?** Educational Policy, nov 1998.
- STEVENSON, William. **Estatística aplicada à administração**. 1ª ed., São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento. O grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- THURROW, Lester C. **O Futuro do Capitalismo**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução ao estudo em ciências sociais: o estudo qualitativo em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

## **ANEXO**

### **QUESTIONÁRIO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS**

Este questionário faz parte da Dissertação de Mestrado do Professor JOSÉ CARLOS LINKE, em Engenharia de Produção com ênfase em Qualidade e Produtividade, na Universidade Federal de Santa Catarina em convênio com a UNIVILLE.

### **TEMA DA DISSERTAÇÃO**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA MOVELEIRA DA REGIÃO DE SÃO BENTO DO SUL – SC.**

#### **Frases para reflexão**

- “Hoje, o importante não é a informação em si, mas como usamos as idéias e o valor que elas agregam à organização”.
- “O conhecimento de produtos e processos pode ser mais valioso que os próprios produtos”.
- “As práticas gerenciais baseadas no conhecimento é que conduzirão as empresas, e o compartilhamento das informações ou do conhecimento será cada vez mais fundamental para o sucesso das organizações”.
- “Investir no homem, é o melhor caminho para o desenvolvimento de todo o potencial da empresa”.

Data do preenchimento: \_\_\_\_/08/2001.

#### **Importante:**

- 1 – Quando julgar necessário, assinale mais de uma alternativa nas questões.
- 2 - Questionário para uso confidencial pelo mestrando para realização do trabalho de conclusão do curso. Para divulgação serão utilizados somente os dados com relação ao conjunto de empresas, não identificando situações específicas.

### 1º Grupo de questões: Identificação do respondente e da empresa em que trabalha ou é proprietário.

1 – Formação do respondente

☐ 1º grau ☐ 2º grau ☐ Técnico nível médio

☐ Superior – Curso: \_\_\_\_\_ Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

☐ Pós-graduado – Área: \_\_\_\_\_ Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

2 – Sexo do respondente

☐ Masculino ☐ Feminino

7 – Qual ou seu cargo na empresa?

☐ Diretor/proprietário ☐ Diretor contratado ☐ Gerente ☐ Supervisor ☐ Funcionário

8 – Qual a sua área de atuação dentro da empresa? Se atuar em mais de uma área, assinale a alternativa que ocupa a maior parte do seu tempo na empresa.

☐ Direção/Adm. ☐ Finanças /Planejamento ☐ Vendas/Marketing ☐ Recursos Humanos

☐ Produção ☐ Pesquisa e Desenvolvimento ☐ Função Técnica ☐ Outra. Qual: \_\_\_\_\_

3 – Em que setor atua a empresa na qual trabalha ou é proprietário?

☐ Indústria ☐ Comércio ☐ Serviços ☐ Outro. Qual? \_\_\_\_\_

4 – Se a resposta acima for **INDÚSTRIA**, em qual ramo de atividade a empresa se enquadra?

☐ Móveis ☐ Cerâmico ☐ Higiene e Limpeza ☐ Metalúrgico ☐ Outro. Qual \_\_\_\_\_

5 – Nº de funcionários na empresa em que trabalha ou é proprietário

☐ 01- 19 ☐ 20-99 ☐ 100-499 ☐ acima de 500

6 – Há quantos anos a empresa está no mercado?

☐ menos de 05 anos ☐ entre 05 e 10 anos ☐ entre 10 e 20 anos ☐ mais de 20 anos

9 - Qual o mercado de atuação da sua empresa?

☐ 100% Mercado Interno ☐ 100% Mercado externo

☐ Mercado Interno e Mercado Externo, sendo M. Interno \_\_\_\_\_% e M. Externo \_\_\_\_\_%.

10 – Assinale quais os cargos existentes no organograma de sua empresa.

☐ Diretoria ☐ Gerência Administrativa/Financeira ☐ Gerência de Produção

☐ Gerência de Vendas ☐ Gerências de departamentos ☐ Supervisão Administrativa

☐ Supervisão de Produção ☐ Outros. Quais: \_\_\_\_\_

11 – Em qual cidade se localiza a empresa que você trabalha ou é proprietário?

☐ São Bento do Sul ☐ Rio Negrinho ☐ Campo Alegre ☐ Outra. Qual? \_\_\_\_\_

### 2º Grupo de questões: Como é vista a cultura da informação na empresa?

12 - **Dado** é um registro isolado, que por si só não tem valor. **Dado** torna-se **informação** quando lhe é acrescentado significado. **Informação** é um **dado** que faz sentido, que faz diferença. **Conhecimento** é um conjunto de experiências, valores, informações e criatividade aplicada a avaliação de novas experiências. Considerando essas colocações, como é vista a cultura da informação na empresa?

☐ Não existe ☐ Está se desenvolvendo ☐ Existe de forma clara

14 - Há clareza quanto à diferença entre dados, informações, conhecimentos e competências?

☐ Não existe clareza ☐ Existem dúvidas e pouca clareza ☐ Existe clareza

16 - Como é vista a demanda(preocupação) por informação?

☐ Pequena ☐ Grande ☐ Somente quando surge a necessidade para resolução de problemas

17 – Com relação a empresa, ao executar o seu trabalho, as pessoas pensam.

☐ Apenas no curto prazo ☐ No longo prazo ☐ Mais no curto prazo ☐ Mais no longo prazo

26 - A empresa incentiva e facilita o compartilhamento do conhecimento?

☐ Sim ☐ Não ☐ Os funcionários repassam o que sabem quando solicitado

☐ Os funcionários repassam o que sabem, por iniciativa própria.

47 - Quais os motivos que mais dificultam a obtenção de informações?

☐ Falta de tempo ☐ Falta de recursos financeiros

☐ Falta de pessoas disponíveis ☐ Falta de interesse pela obtenção da informação

36 - Como é utilizada a informação?

☐ Como elo integrador(para unir pessoas e gerar conhecimento)

☐ Como desencadeador da inovação (busca constante de novas soluções e novos lançamentos)

☐ É utilizada por outros motivos. Quais? \_\_\_\_\_

☐ Não é utilizada

13 - A informação é utilizada para aumentar a competitividade da empresa no mercado?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

15 - É desenvolvido algum trabalho voltado à “educar” os funcionários quanto ao uso da informação?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

18 – A empresa estimula a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo ☐ Concordo totalmente

19 - Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo ☐ Concordo totalmente

20 - As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

88 – Em seu ambiente de trabalho, as suas opiniões são consideradas?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

40 – Ser ouvido aumenta a sua motivação e comprometimento para o trabalho?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

21 - Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias “bobas”?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

22 - As realizações importantes são comemoradas.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo ☐ Concordo totalmente

23 - Há grande tolerância para piadas e humor.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo ☐ Concordo totalmente

24 - Realizam-se, com freqüência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de brainstormings (conhecido por toró de palpites ou chuva de idéias)?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

25 - Os layouts conduzem à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de status e hierárquicos.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo ☐ Concordo totalmente

27 - Há um elevado sentimento de confiança entre a empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho de trabalhar para a empresa.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo ☐ Concordo totalmente

28 - Os funcionários assumem a responsabilidade pela própria aprendizagem?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

33 - Você sabe onde encontrar as informações para seu trabalho?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

59 - Os funcionários sabem quais os “valores”(o que é importante) da empresa?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

63 - Qual o enfoque mais utilizado na organização

☐ Gestão de informações ☐ Gestão de pessoas ☐ As duas opções, depende do momento

### **3º Grupo de questões: Como são obtidas e coletadas as informações, quais os tipos, fontes e fornecedores e quais os canais e meios de acesso**

29 - São conhecidos os processos básicos de gerenciamento da informação?

☐ A empresa tem procedimentos para a busca de informações quando necessário

☐ Quando necessário cada um busca a informação que precisa naquele instante.

30 - Existem critérios quanto ao tipo e/ou forma da informação que chega até os funcionários?

☐ Existe um filtro (alguém seleciona as informações que podem entrar na empresa)

☐ Não existe um filtro (ninguém seleciona as informações que entram na empresa)

☐ Praticamente todas informações de fora chegam aos funcionários

31 - Como é considerado o excesso (overload) de informações.

☐ Bom, pois cada um seleciona o que lhe interessa.

☐ Ótimo, pois assim as pessoas podem ter acesso a informações úteis, que não teriam talvez.

☐ Ruim, perde-se muito tempo para escolher só o que é necessário e útil.

50 - Os sistemas de informações em tempo real, integrados e inteligentes(sistemas que processam e atualizam as informações no ato em que ocorrem), são utilizados pela empresa?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

54 - É utilizado algum tipo de software(programa de computador) para facilitar a captação e/ou tratamento da informação?

☐ Não ☐ Sim

34 - As informações são

☐ “puxadas” (vou buscá-las) ☐ “empurradas” (recebo-as prontas).

35 - Ao necessitar uma informação específica, qual o procedimento do colaborador?

☐ Procura seu superior imediato

☐ Procura descobrir com seus colegas

☐ Vai direto à fonte.

☐ Se não sabe onde buscar, tenta descobrir por si próprio onde buscar a informação.

44 - Há uma preferência por informação

☐ Formal (documentada) ☐ informal ( comunicada verbalmente)

37 - Em que intensidade são buscadas informações sobre os assuntos abaixo  
Assinale no espaço ao lado de cada assunto de 1 a 5 de acordo com a situação:

- (1) Nunca (2) Raras vezes (3) Algumas vezes (4) Muitas vezes (5) Sempre
- Estratégia de Pesquisa e desenvolvimento do competidor. ( )  
 Detecção de um novo pólo produtor no seu ramo..... ( )  
 Desenvolvimento de novos tipo de matéria-prima..... ( )  
 Novas máquinas e processos..... ( )  
 Avaliação dos ajustes do comércio internacional..... ( )  
 Localização de novas oportunidades de mercado..... ( )  
 Desenvolvimento econômico em países estrangeiros..... ( )  
 Novos clientes no mercado interno ..... ( )  
 Novos clientes no mercado externo..... ( )

41 - Quais os tipos de informação são buscadas externamente com mais frequência?

- ( ) Fontes de financiamento  
 ( ) Fornecedores de máquinas e equipamentos  
 ( ) Fornecedores de matérias-primas/insumos  
 ( ) Processos de produção/controles de qualidade/gestão organizacional  
 ( ) Treinamento de recursos humanos  
 ( ) Assistência técnica  
 ( ) Mercado de atuação/oportunidades. Negócios/parcerias  
 ( ) Transferência de Tecnologia/normas técnicas/propriedade Industrial  
 ( ) Publicações técnicas (Aquisição de revistas)  
 ( ) Indicadores sócio-econômicos  
 ( ) Sobre determinada(s) empresa(s), concorrente(s) ou não.  
 ( ) Outras informações. Quais: \_\_\_\_\_

42 - Quanto à informação tecnológica, quais são as mais relevantes?

Assinale de 1 a 5, sendo 1 menos importante e 5 mais importante:

- ( ) Avanços científicos e técnicos, fruto da investigação básica e aplicada.  
 ( ) Produtos e serviços, particularmente os substitutivos.  
 ( ) Os processos de fabricação.  
 ( ) As tecnologias e sistemas de informação.  
 ( ) Em que e com que trabalham as pessoas de centros técnicos, universidades, laboratórios da área de sua competência.

43 - Quais são as fontes externas que mais têm sido utilizadas para a busca de informações?

Assinale somente aquelas que você realmente usa.

- |                                 |                               |                                      |
|---------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| ( ) Artigos, periódicos, livros | ( ) Jornais                   | ( ) Revistas especializadas          |
| ( ) Catálogos, folder, folhetos | ( ) Palestras                 | ( ) Feiras, exposições               |
| ( ) Fornecedores                | ( ) Agências de publicidade   | ( ) Ex-funcionários dos concorrentes |
| ( ) Encontros profissionais     | ( ) Documentos do governo     | ( ) Patentes e normas técnicas       |
| ( ) Sites e páginas WEB         | ( ) Pesquisas em andamento    | ( ) Legislação, tratados             |
| ( ) Associações comerciais      | ( ) Grupos de discussão       | ( ) Congressos, seminários           |
| ( ) Clientes                    | ( ) Estágios de curta duração | ( ) Sindicatos                       |
| ( ) Visita a laboratórios       | ( ) Espionagem industrial     | ( ) Cursos                           |
| ( ) Consultorias                | ( ) Outros. Quais: _____      |                                      |

45 - Quais instituições têm sido consultadas para atender à demanda por informação tecnológica?

- |  |  |
|--|--|
| ( ) Indústrias do ramo                 | ( ) Empresas de consultoria/engenharia                 |
| ( ) Empresas de pesquisa mercadológica | ( ) Agência de notícias                                |
| ( ) Bibliotecas                        | ( ) Agência de financiamento/ bancos públicos/privados |
| ( ) Entidades/associações de classe    | ( ) Instituto de pesquisa e desenvolvimento            |
| ( ) Sistema CNI/Senai                  | ( ) Sistema SEBRAE                                     |
| ( ) Universidades                      | ( ) Outras Instituições                                |
| ( ) Outras. Quais: _____               |  |

46 - Qual das instituições abaixo tem participado do processo de fornecimento de informações para a empresa?

☐ UNIVILLE ☐ UDESC ☐ FETEP ☐ TUPY ☐ UNC ☐ Outras. Quais? \_\_\_\_\_

39 - As informações das fontes internas normalmente são obtidas através de:

☐ Telefone ☐ Quadro de avisos ☐ Por escrito ☐ Da chefia ☐ Intranet – Internet interna  
☐ E-mail ☐ Pessoalmente do colega de trabalho

38 - Quais dos meios abaixo são utilizados pela empresa para o acesso às informações externas?

☐ Telefone ☐ Fax ☐ Internet ☐ Contato pessoal  
☐ Redes de comunicação via computadores com clientes e fornecedores  
☐ Outros. Quais? \_\_\_\_\_

48 - Quais os meios utilizados pela empresa para contatar os seus clientes?

☐ Internet ☐ Telefone ☐ Correspondência ☐ FAX ☐ Contato pessoal - visitas  
☐ Outros. Quais: \_\_\_\_\_

**4º grupo de questões: Como se dá o fluxo de informações na empresa, entre os pares e os diversos níveis hierárquicos?**

57 - Como poderá ser assegurado o fluxo contínuo das informações úteis?

☐ Treinando as pessoas  
☐ Desenvolvendo o comportamento e cultura da informação  
☐ Desenvolvendo sistemas mais amigáveis para não se perder informações  
☐ Criando sistemas de distribuição eletrônica de informações  
☐ Criando um sistema gerencial de informações

89 - Quando você procura auxiliar um colega com seu conhecimento sobre determinado assunto, isto é:

☐ Normalmente aceito ☐ Às vezes, aceito ☐ Raramente aceito

95 - Quando uma informação e/ou conhecimento útil é identificado qual o procedimento de encaminhamento para a tomada de decisão (ação)?

☐ Informar ao superior imediatamente  
☐ Guardá-la até alguém perguntar por ela  
☐ Usá-la em suas atividades sem que os outros saibam  
☐ Divulgar a todos para que façam uso  
☐ Outras. Quais: \_\_\_\_\_

73 - Como se dá a troca ou transferência do conhecimento quando um funcionário participa de palestras, cursos, feiras, etc?

☐ Reuniões específicas com os envolvidos no assunto  
☐ Não é cobrado resultado  
☐ Reuniões abertas para quem tiver interesse  
☐ Conversas informais com os colegas  
☐ Muitas vezes ninguém fica sabendo do que foi tratado no evento  
☐ Através de comunicação escrita, resumindo o que foi transmitido

61 - Quais os meios utilizados para a disseminação(divulgação) de informações?

☐ Reuniões ☐ Telefone ☐ Quadro de avisos ☐ Por escrito ☐ Intranet – Internet interna  
☐ Pessoalmente pelo colega de trabalho ☐ Outras. Quais? \_\_\_\_\_

62 - Como o conhecimento é transferido para as pessoas na empresa?

☐ Pelo treinamento ☐ Pela entrega de manuais ☐ Ensinando na prática como se faz  
☐ Outras formas. Quais: \_\_\_\_\_

55 - O fluxo de informações dentro da empresa é espontâneo(as pessoas passam informações por vontade própria) entre todas as pessoas da organização?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

75 - A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo ☐ Concordo totalmente

76 - As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários à base de dados e conhecimento da organização?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

56 - Normalmente ocorre a troca de informações entre o grupo de P&D(pesquisa e desenvolvimento) e as demais áreas da empresa, envolvidas no desenvolvimento de novos produtos?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

52 - Existem indivíduos dedicados (total ou parcialmente) à coleta de dados para disseminação junto aos integrantes de P&D(Pesquisa e desenvolvimento) e para as demais áreas?

☐ Não ☐ Sim, existe totalmente ☐ Sim, existe parcialmente

79 - O nível operacional normalmente sabe o que a diretoria quer, e a diretoria normalmente toma conhecimento das idéias dos colaboradores nascidas no nível operacional?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

87 - As informações que vêm dos superiores são completas, informam adequadamente, e são suficientes para que todos saibam o que a direção deseja?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

99 - A macro-estratégia(planejamento estratégico) da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo ☐ Concordo totalmente

102 - Os resultados são amplamente divulgados internamente?.

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

91 - A Intranet( internet interna) estimula a cooperação e o compartilhamento entre os funcionários?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

### **5º Grupo de questões: Como se dá gestão do conhecimento na empresa?**

51 - No sistema de informações da empresa, existe:

☐ Biblioteca ☐ Centro de informação ☐ Banco de dados ☐ Sistema de apoio à decisão  
☐ Jornais internos para divulgação de informações de interesse de todos.  
☐ Gerência de recursos informacionais?(que cuida das informações)

53 - Há alguma forma sistematizada de captação, registro, tratamento, análise e disseminação de informações? Assinale abaixo, aquelas que realmente existem;

☐ Existe um sistema(procedimentos) de captação(busca) de informações  
☐ As informações são registradas, tratadas de tal forma que os processos podem ser rastreados  
☐ As informações e os dados ficam na informalidade  
☐ Todas as informações são analisadas e depois divulgadas  
☐ As informações depois de tratadas são divulgadas para todos da organização.



32 - Há algum procedimento voltado a evitar-se o vazamento de informações relevantes e estratégicas?

- ☐ A empresa ainda não tem essa preocupação  
☐ É muito difícil se fechar todas as portas  
☐ Não há formalmente, pois as informações estão na cabeça das pessoas.  
☐ A empresa se preocupa com este problema, mas não está segura de não existirem vazamentos.  
☐ Existe um processo de segurança para as informações

74 - Com relação à criação e transmissão do conhecimento na empresa, os trabalhadores temporários (que são contratados normalmente para três ou seis meses) enquadram-se em quais das situações abaixo. Assinale uma das alternativas com relação a cada item.

- a) Com relação a concorrência: ☐ Trazem informações ☐ Levam informações  
b) Com relação a produção.....: ☐ Prejudicam a produção ☐ Não prejudicam a produção  
c) De uma forma geral.....: ☐ A empresa ganha com eles ☐ A empresa perde com eles

90 - O que poderia motivar os funcionários a compartilhar os seus conhecimentos?

- ☐ Prêmios em dinheiro  
☐ Um reconhecimento público  
☐ Estabilidade no emprego  
☐ A empresa ter um programa de rodízio de funcionários entre as áreas  
☐ Promoção  
☐ Outros. Quais: \_\_\_\_\_

77 - Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e know-how existente na empresa.

- ☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo ☐ Concordo totalmente

78 - Quando os funcionários deixam a empresa, eles levam conhecimentos estratégicos para a concorrência?

- ☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

82 - Existe na empresa o “trabalho em equipe”, com o compartilhamento de informações e colaboração entre os participantes?

- ☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

83 - Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.

- ☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo ☐ Concordo totalmente

84 - Há um uso constante de equipes temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.

- ☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo ☐ Concordo totalmente

85 - Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural ou para adaptarem-se às demandas do ambiente competitivo?

- ☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

86 - As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.

- ☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo ☐ Concordo totalmente

49 - A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.

- ☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo ☐ Concordo totalmente

58 - Existe algum processo de troca de informações e experiências entre funcionários, fornecedores e vendedores (representantes) da empresa sobre a concorrência e outras questões?

- ☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

60 - A direção/gerência apóia e/ou estimula os projetos e as idéias inovadoras oriundas dos funcionários?  
☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

67 - Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo ☐ Concordo totalmente

68 - Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

69 - O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

70 - Há um baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação à outras empresas do mesmo setor.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo ☐ Concordo totalmente

100 - A alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo ☐ Concordo totalmente

101 - Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição do conhecimento).

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo ☐ Concordo totalmente

**6º Grupo de questões: Os atuais procedimentos na empresa propiciam um ambiente favorável para a implantação da Gestão do Conhecimento?**

66 - A descrição das responsabilidades dos cargos é, em geral.

☐ Bastante abrangente ☐ Restrita ao cargo

71 - A evolução dos salários está associada, principalmente

☐ À aquisição de competências e não ao cargo ocupado.

☐ Ao atingimento de metas

☐ Ao cargo ocupado

72 - Além do salário mensal normal, quais são as práticas em sua empresa com relação a premiações por resultados, produtividade etc...?

☐ Premiação individual e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias

☐ Pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desenvolvimento individual)

☐ Participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários

☐ Nenhum benefício nesse sentido

92 - Assinale quais os itens que são registrados na empresa, para posterior estudo e análise:

☐ Melhores práticas(aquilo que deu certo) ☐ Erros e fracassos ☐ Nenhum deles

96 - Qual o nível de autonomia da gerência, supervisão e dos funcionários?

a) Gerência ☐ Grande ☐ Médio ☐ Pouco

b) Supervisão ☐ Grande ☐ Médio ☐ Pouco

c) Funcionários ☐ Grande ☐ Médio ☐ Pouco

97 - Como você se sente em relação aos planos da empresa?

- ☐ Valorizado  
☐ Não participa e não sabe o que acontece  
☐ É indiferente, o importante é o salário no final do mês

64 - Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal etc.) e aumento da criatividade por meio do recrutamento.

- ☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo ☐ Concordo totalmente

65 - O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.

- ☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo ☐ Concordo totalmente

80 - A empresa estimula o compartilhamento de informações para a criação do conhecimento no ambiente organizacional?

- ☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

81 - A empresa tem medidas, estímulos ou incentivos para que os funcionários “vistam a camisa”?

- ☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

93 - A empresa estimula a criação e conversão do conhecimento, principalmente de tácito(prático, que não está escrito) em explícito (escrito, documentado)?

- ☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

94 - A informação tem sido usada para potencializá-la (transformá-la) em conhecimento, ou seja, que possa ser útil a todos os envolvidos no processo?

- ☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

98 - Existe elevado nível de consenso sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.

- ☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo ☐ Concordo totalmente

Pelo seu pronto atendimento, e por dedicar um pouco do seu tempo para o preenchimento deste questionário, antecipadamente deixo o meu muito obrigado pela sua valiosa colaboração.

Obrigado

José Carlos Linke  
Mestrando